



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YRITYSKULTTUURI KAS- VUN MAHDOLLISTAJANA JA EDISTÄJÄNÄ

Case: Ropo Capital

TEKIJÄ: Arto Hakkarainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Arto Hakkarainen			
Työn nimi Yrityskulttuuri kasvun mahdollistajana ja edistäjänä			
Päiväys	28.5.2018	Sivumäärä/Liitteet	66+5
Ohjaaja Nina Huotari			
Toimeksiantaja Ropo Capital Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ja ymmärtää voimakkaasti kasvaneen toimeksiantajayrityksen kasvua edistäneitä organisaatiokulttuurin osatekijöitä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksen henkilöstö on kokenut toteutuneen kasvun ja kasvuhakuisuuden. Työn toimeksiantajana oli Ropo Capital Oy, joka tarjoaa laskutus-, maksuvalvonta-, perintä-, rahoitus- ja tiedonvälityspalveluita Suomen markkinoilla. Tutkimuksen perusteella tuotettiin toimeksiantajaorganisaatiolle selvitys toimenpidesuosituksineen yrityksen organisaatiokulttuurin kasvua edistävästä ominaispiirteistä sekä henkilöstön kokemuksista suhteessa kasvuun ja kasvuhakuisuuteen.</p> <p>Tutkimukselliset menetelmät valittiin tutkimustehtävän ja tutkittavan ilmiön mukaan. Tutkimus oli lähestymistavaltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla henkilöstökyselyllä sekä haastatteleamalla johtoryhmän jäseniä, yrityksen perustajia ja yrityksen kulttuuria aiemmin tutkinutta henkilöä. Lisäksi hyödynnettiin havainnointia, julkaistuja kirjoituksia ja sekundäärisenä aineistona yrityksen kulttuurista aiemmin tehtyjä tutkimuksia.</p> <p>Aineiston analyysin lähtökohtana oli teoriaohjaavuus eli aineistoa tarkasteltiin aineistolähtöisesti hyödyntäen tulkinassa organisaatiokulttuureista olemassa olevaa teoriaa. Analyysissä käytettiin teemoittelua sekä havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen periaatteita. Löydetyt teemat pelkistettiin havaituiksi ilmiöiksi eli alaluokiksi ja edelleen johtopäätöksiksi eli yläluokiksi. Myös yksittäiset teemojen ulkopuoliset huomiot käsiteltiin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi organisaatiokulttuurin ja organisaatioidentiteetin käsitteet. Tutkimuksen teoriaosuudessa organisaatiokulttuuri suhteutettiin muihin sen läheiskäsitteisiin sekä tarkasteltiin sen ilmentymistä ja merkitystä organisaatioissa. Raportissa taustoitetaan lisäksi toimeksiantajayrityksen kulttuurilliset lähtökohdat sekä tausta kasvuyrityksenä.</p> <p>Tutkimuksen avulla onnistuttiin lisäämään toimeksiantajayrityksen ymmärrystä oman organisaatiokulttuurin kasvulle suotuisista tekijöistä sekä pystyttiin tekemään toimenpidesuosituksia sen edistämisestä myös jatkossa. Tutkimuksen tulokset olivat yhteensopivia käytettyjen teorioiden kanssa ja ovat osin yhteneväisiä aiempien kasvuyritysten organisaatiokulttuuria käsittelevien tutkimusten kanssa. Tulokset eivät ole kuitenkaan sellaisenaan yleistettävissä muihin organisaatioihin. Tutkimuksen pohjalta voi tehdä jatkotutkimuksia toimeksiantajaorganisaation sisäisistä alakulttuureista ja kansainvälistymisen yhteydessä huomioitavista kansallisten kulttuurien vaikutuksista sekä niiden yhteensovittamisesta nykyiseen kulttuuriin.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, kasvuyritys, kasvua edistävä kulttuuri, kasvuhakuisuus</p>			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Arto Hakkarainen			
Title of Thesis Corporate culture as an enabler and booster for growth			
Date	28.5.2018	Pages/Appendices	66+5
Supervisor Nina Huotari			
Client Organisation Ropo Capital Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to survey and understand organizational culture's positive effects on growth of the fast-grown target company. As an additional goal, it was also studied how the personnel had experienced growth and the growth-driven corporate culture. The target company of the study was Ropo Capital Oy, which offers services in invoicing, debt collecting, corporate financing and information logistics in Finland. The findings and recommendations of both growth-friendly cultural features and of personnel experiences based on the study were reported to the target company.</p> <p>The selection of research methods was based on the needs of the study and the phenomenon researched. The research approach of the study was a qualitative case study. The primary data were gathered through observation, a personnel survey and by interviewing the members of the executive board, the founders of the company and a person who had investigated the company's culture earlier on. Published documents, written materials and earlier studies of the company's corporate culture were also utilized as a secondary data.</p> <p>Content analysis was performed from data perspective using existing theory of corporate cultures as a base for interpretation. Thematic coding of data, reduction of findings to phenomena and summarizing the phenomena into conclusions were used in the analysis of the data. Non-themed findings were also notified in analysis.</p> <p>Organizational culture and organizational identity founded the theoretical framework of the study. The role and existence of organizational culture in companies were considered in the theory sections of the report and it was also put into perspective over to other relevant organizational concepts. The basis and founding of the target company's corporate culture and the background as a growth company are also explained in the report.</p> <p>With the help of the study the target company gained a deeper understanding of its corporate culture and became more aware of the cultural features which enable and boost growth. The findings of the study are compatible with the theories used and partly with earlier studies on organizational culture. However, the results are not necessarily generalizable for other organizations. The study can be exploited for further studies within the framework of the target company's corporate culture and organizational identity. Relevant subjects might contain investigating the target company's subcultures as well as the influence of national cultures as the company internationalizes.</p>			
<p>Keywords</p> <p>organization culture, corporate culture, growth company, growth-driven culture</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja tutkimustehtävä	7
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja raportin rakenne	8
2	TOIMEKSIANTAJAYRITYS KASVUYRITYKSENÄ	9
2.1	Ropon historia, muodostuminen ja henkilöstö	9
2.1.1	Ropon kulttuurin ja organisaatioidentiteetin lähtökohdat.....	10
2.2	Tutkimuksen tekijä toimeksiantajayrityksessä	12
2.3	Ropo kasvuyrityksenä.....	13
3	ORGANISAATIOKULTTUURI JA ORGANISAATIOIDENTITEETTI.....	15
3.1	Organisaatiokulttuuri suhteessa muihin organisaatiota koskeviin käsitteisiin.....	15
3.1.1	Organisaatioidentiteetti ja imago.....	15
3.1.2	Organisaatiokäyttäytyminen.....	16
3.2	Organisaatiokulttuuri suhteessa muihin ryhmäkulttuurin käsitteisiin.....	17
3.3	Organisaatiokulttuurin ilmentyminen ja rakentuminen	18
3.3.1	Organisaatiokulttuurin monitasoisuus	19
3.3.2	Organisaatiokulttuurin muuttuminen suhteessa yrityksen kasvuun ja menestymiseen	20
3.4	Organisaatiokulttuurin merkitys	21
3.4.1	Organisaatiokulttuuri toimintaa ohjaavana ilmiönä.....	21
3.4.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation suorituskykyyn	22
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	24
4.1	Tutkimusote	24
4.2	Aineistonkeruu.....	25
4.2.1	Aineistonkeruutavat ja tutkittavan joukon valinta	26
4.2.2	Kysymysasettelusta	28
4.2.3	Sekundäärisen aineiston esittely ja hyödyntäminen	29
4.2.4	Sekundäärisen aineiston luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointia	30
4.3	Aineiston analyysi	31
4.3.1	Aineistoon tutustuminen, koodaaminen ja teemoittelu	32
4.3.2	Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen.....	33
4.4	Henkilöstökyselyn vastaajien esittely	34
4.4.1	Vastauksien jakautuminen eri vastaajaryhmien välillä	35

4.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointi	37
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
5.1	Koetut syyt Ropon kasvun taustalla	39
5.1.1	Yleiset koetut syyt kasvun taustalla	39
5.1.2	Tiimikohtainen vaikutus kasvuun ja kokemukset kasvuun sopeutumisesta	43
5.2	Kulttuurin koettu ainutlaatuisuus tai erilaisuus	44
5.3	Kokemukset kasvusta ja kasvuhakuisuudesta.....	47
5.4	Kehittyvä organisaatiokulttuuri.....	49
5.4.1	Yhteisöllisyyden ja ketteryuden säilyttäminen	49
5.4.2	Muut kehitettävät asiat	50
5.5	Ropon kulttuurin eri tasot	50
5.5.1	Kulttuurin näkyvä taso.....	50
5.5.2	Ilmaistut arvot, sankarit ja rituaalit.....	54
5.5.3	Tiedostamattomat oletukset ja arvot	57
5.6	Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto.....	59
5.6.1	Kulttuuri kasvun mahdollistajana ja vauhdittajana	59
5.6.2	Henkilöstön kokemukset kasvusta ja kasvuhakuisuudesta	60
5.6.3	Raportointi toimeksiantajayritykselle.....	60
6	POHDINTA.....	61
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	64
	LIITE 1: HENKILÖSTÖN KYSELYN POHJUSTUS JA KYSELYLOMAKE	67
	LIITE 2 JOHTORYHMÄN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO JA POHJUSTUS	69
	LIITE 3 PERUSTAJIEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO JA POHJUSTUS.....	70
	LIITE 4 TEEMOJEN ESIINTYMINEN KYSYMYKSITTÄIN	71

1 JOHDANTO

Tein opinnäytetyön Savonia-ammattikorkeakoulussa opiskelemaani liiketalouden YAMK-tutkintoon liittyen. Johdanto-osiossa olen kuvannut tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet sekä käynyt läpi käsiteltävän aiheen näkökulmasta olennaisen teoreettisen viitekehyksen.

Startup- ja kasvuyritykset ovat nousseet 2010-luvulla vahvasti esille liike-elämään ja talouteen liittyvässä julkisessa keskustelussa. Rovion ja Vincitin kaltaiset vahvasti kasvaneet ja kansainvälisesti menestyneet yritykset ovat herättäneet sekä median että suuren yleisön mielenkiintoa. Lisäksi esimerkiksi kasvuyrityksiin ja teknologiaan keskittynyt tapahtuma Slush on ollut paljon julkisuudessa esillä. Samaan aikaan monet perinteiset menestyjät kuten valmistavan teollisuuden yritykset ja vaikiintuneet kivijalkakaupat ovat vaikeuksissa nopeasti digitalisoituvan ja muuttuvan toimintaympäristön kanssa. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK 2014, 3-15) esitti julkaisussaan huolensa Suomen kilpailukyvyistä sekä globaalin ja digitalisoituneen toimintaympäristön vaikutuksesta valmistavan teollisuuden työpaikkoihin. Samalla nostetaan esille mahdollisuuksia, missä perinteiset suuryritykset voivat hyödyntää kumppaneina uutta teknologiaa ketterästi hyödyntävien kasvuyritysten osaamista sekä uudistusvauhtia.

Keskusteluun on tullut yhä vahvemmin mukaan myös yrityskulttuuri nimenomaan kasvuyritys- ja startupnäkökulmasta. Kaartamon (2017-11-28) artikkelin kuvaus Slushin toimitiloihin astumisesta kiinnittää huomiota kasvuyrityksille tyypillisinä pidettyihin perinteiseen yrityselämään verrattuna rentoihin ulkoisiin tunnusmerkkeihin: ”Helsingin Kampissa sijaitsevan sokkeloisen toimiston eteisessä vieraita vastassa on kymmeniä pareja kenkiä. Peremmältä pitkän yhteisen työpöydän äärestä löytyy hupparia, ruutupaitaa ja pipoa. Suomen yhden suurimman vientitapahtuman Slushin toimistossa tavoitellaan rentoutta ja kotoisaa tunnelmaa. Myös Slushin toimitusjohtaja Marianne Vikkula ottaa vieraansa vastaan sukkasillaan.” On herätty ajattelemaan, miksi nuoret, innovatiiviset ja ulospäin rennonolaiset kasvuyritykset yltävät nopeasti koviin kasvulukuihin, monet jopa erittäin kannattavasti.

Viime vuosina on myös kansainvälisesti tutkittu runsaasti organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä organisaation suorituskykyyn. Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että erilaiset kulttuurityypit vaikuttavat organisaation suorituskykyyn eri tavalla ja eri voimakkuuksilla (esimerkiksi Jacobs, Manion, Davies, Harrison, Konteh ja Walshe 2012, 115, 119-121; Prajogo ja McDermott 2011, 712, 721-728; Tseng 2010, 269, 276-279). Osassa tutkimuksista organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn välillä ei ole kyetty osoittamaan yhteyttä, vaan esimerkiksi hollantilaisen suuren pankin suorituskykyä mitanneessa kaksiosaisessa tutkimuksessa suorituskykyyn oli vaikuttanut kulttuurin sijaan karismaattinen johtajuus (Wilderom, van der Berg ja Wiersma 2012; 835, 844-845). Kasvuyritykset ja organisaatiokulttuuri ovat aiheina ajankohtaisia ja monitasoisesti vaikuttavia sekä yhteiskunnallisesti merkittäviä niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Tämä antoi mielenkiintoiset lähtökohdat opinnäytetyön tutkimustehtävälle, minkä lähtökohtia avaan tarkemmin seuraavassa osiossa. Tässä raportissa kasvuyrittäjyyttä on käsitelty tarkemmin osiossa kaksi ja organisaatiokulttuuria osiossa kolme.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja tutkimustehtävä

Työn tilaajana eli kohdeorganisaationa toimii myyntilaskun elinkaaren hallintaan liittyviä palveluita tarjoava Ropo Capital. Tutkimus lähti liikkeelle työnantajani Ropon kanssa käydystä organisaation kehitystarpeista koskevasta keskustelusta. Keskustelussa todettiin, että vahvasti kasvaneen yrityksen on tärkeää ymmärtää, mikä organisaation kulttuurissa ja organisaatioidentiteetissä on edesauttanut yrityksen kasvua ja menestystä.

Henkilökohtaisesti kiinnostuin aiheesta sekä kasvun, kasvuhakuisuuden ja organisaatiokulttuurin yhdistävän mielenkiintoisen näkökulman että aiheeseen syvemmän perehtymisen mahdollistaman ammatillisen kasvun innoittamana. Kasvuyrityksessä lähes yhdeksän vuotta työskennelleenä halusin henkilökohtaisesti syventää ymmärrystäni organisaatiokulttuurin ja organisaatioidentiteetin vaikutuksista Ropon sekä sen edeltäjän Trust Kapitalin kasvun edistäjänä ja mahdollistajana. Uskon, että syvällinen ymmärrys kulttuurin suotuisista vaikutuksista kasvun taustalla ja henkilöstön kokemuksista suhteessa toteutuneeseen kasvuun, vahvistavat ja laajentavat omaa ammatillista profilia. Opinnäytetyöprosessiin motivoitumisen näkökulmasta ei sovi myöskään vähätellä, että pidän organisaatiokulttuuria erittäin mielenkiintoisena, ajankohtaisena, monipuolisena ja organisaatioon monella tasolla vaikuttavana ilmiönä.

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta taustalla oli ajatus tuottaa syvempi ymmärrys tilaajaorganisaatiolle yrityksen kulttuurista ja erityisesti sen kasvuun positiivisesti vaikuttavista piirteistä. Vahvemman ymmärryksen avulla näitä kasvuun eli yrityksen tavoitteille suotuisia organisaatiokulttuurillisia piirteitä voidaan tietoisesti vaalia ja pyrkiä vahvistamaan myös tulevaisuudessa. Tämä koettiin tärkeäksi, sillä yrityksen henkilömäärän kasvaessa on entistä tärkeämpää tunnistaa, tietoisesti vahvistaa ja edistää yrityksen menestymistä edistäviä kulttuurillisia piirteitä. Yrityksen tavoitteet ovat jatkossakin vahvasti kasvuhakuiset, minkä takia on tärkeää ymmärtää kasvua edistäviä tekijöitä sekä johtamisen kehittämiseksi myös sitä, kuinka henkilöstö on kokenut kasvun. Koska organisaation henkilöstöllä on jo kokemusta toteutuneesta kasvusta ja sen vaikutuksista, niin näitä kokemuksia pystytään hyödyntämään nykyhetken ja lyhyen aikavälin haasteiden kehittämiseen sekä entistä suunnitelmallisemmin ja vahvemmin ennakoiden myös tulevaisuudessa, kun organisaation odotetaan kasvavan edelleen.

Näin ollen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää mikä Ropon kulttuurissa on edesauttanut yrityksen kasvua sekä kuinka henkilöstö on kokenut kasvun ja kasvuhakuisuuden. Konkreettisena tuotoksena tuotetaan Ropolle informatiivisen, mutta tiiviin raportin tehdyistä havainnoista toimenpidesuosituksen. Rajaan tarkastelun ulkopuolelle muut mahdolliset menestystekijät ja niiden vaikutuksen yrityksen kasvuun.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat:

- Kuinka Ropon yrityskulttuuri on tukenut ja mahdollistanut kasvua?
- Kuinka henkilöstö on kokenut yrityksen kasvun ja kasvuhakuisuuden?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia laadullisen tutkimusotteen avulla kartoittamalla henkilöstön, johtoryhmän sekä yrityksen perustajien kokemuksia kasvun syistä, kasvuhakuisuudesta sekä yrityksen kulttuurista. Kerätyn primääriaineiston lisäksi hyödynsin toissijaisena aineistona yrityksen kulttuurista tehtyjä aiempia tutkimuksia ja lisäksi haastattelin kyseisten tutkimusten päävastuullisen henkilön. Lisäksi tutustuin yrityksen kulttuurin näkyvään tasoon havainnointia hyödyntäen ja analysoimalla yrityksen tekemiä julkaisuja kuten nykyisen toimitusjohtajan blogikirjoituksia. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja niiden perustelut on kuvattu tarkemmin osiossa neljä (Tutkimuksen menetelmät).

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja raportin rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiokulttuurin ympärille, mikä on läheiskäsitteineen kuvattu tarkemmin osiossa kolme (Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti). Osiossa kaksi (Toimeksiantajayritys kasvuyrityksenä) esittelen toimeksiantajayritys Ropo Capitalin muodostumisen, kasvutarinan ja kulttuurilliset lähtökohdat olennaisilta osiltaan. Samassa osiossa perehdyn myös kasvuyrityksiin sekä teoria- että tilastotasolla. Tutkimuksen menetelmällisen toteutuksen käyn läpi perusteluineen osiossa neljä (Tutkimuksen menetelmät). Tutkimuksen tulokset sekä niiden analyysi ja tulkinta on raportoitu osiossa viisi (Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset) ja osiossa kuusi (Pohdinta) on tutkimuksen pohdinta ja yhteenveto. Tämän jälkeen on lähdeluettelo sekä opinnäytetyöraportin liitteet.

2 TOIMEKSIANTAJAYRITYS KASVUYRITYKSENÄ

Tässä osiossa tarkastelen opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen Ropo Capitalin (myöhemmin myös Ropo) tietä nykyiseen tilanteeseen kasvun ja organisaatiokulttuurin lähtökohdista hyödyntäen kasvuyritysten teoriaa sekä kasvuyrityksistä tehtyjä tutkimuksia ja selvityksiä. Pyrin nostamaan tutkimuksista esille sellaisia asioita, jotka viittaavat erityisesti tutkimuksen keskeiseen aihepiiriin eli organisaatiokulttuuriin tai kasvuhakuisuuteen. Tarkoituksena ei ole myöskään alkaa analysoimaan Ropon kasvua liiketaloudellisista lähtökohdista tai teorian avulla vaan pikemminkin taustoittaa yrityksen kasvun tie olennaisilta osiltaan lukijalle.

Lisäksi tämän osion tehtävänä on esitellä toimeksiantajayritys sekä johdattaa lukija yrityksen kulttuuriperimän lähteille yrityksen syntyhistorian ja muiden kulttuuriin vaikuttavien asioiden esittelyn kautta. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen ja tutkimustehtävän ratkaisemisen kannalta en näe olennaisena esitellä yrityksen toimialaa, kilpailutilannetta tai esimerkiksi alan tulevaisuuden näkymiä. Kulttuurin taustoituksessa pysytellään perusasioissa, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole kokonaisuutena ymmärtää Ropon kulttuuria, vaan pyrkiä löytämään nimenomaan kasvua edistäviä kulttuurillisia tekijöitä.

2.1 Ropon historia, muodostuminen ja henkilöstö

Ropo Capitalin liikevaihto on noin 40 miljoona euroa ja henkilökuntaa on noin 160 henkilöä. Yritys on kasvanut nopeasti ja kasvun odotetaan jatkuvan vahvan kasvustrategian mukaisesti. Ropon palvelutuotannon ytimessä ovat myyntilaskun elinkaaren hallintaan liittyvät palvelut eli laskun elinkaari-palvelu sekä muistutus-, perintä ja rahoituspalvelut. Yrityksellä on myös kuluttaja- ja julkishallinnon asiakkaita, mutta käytännössä yritys toimii B2B-markkinassa. Ropo on muodostunut Trust Kapitalin (myöhemmin myös Trust) ja Enfo Zenderin (myöhemmin myös Zender) yhdistymisestä. Yrityksen liiketoiminnan ytimen muodostaa myyntilaskutuksen, maksuvalvonnan ja rahoituksen palvelut. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2017 noin 37 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 124. Raportin kirjoitushetkellä toukokuussa 2018 yrityksen palveluksessa on noin 160 henkilöä (noin 2/3 Kuopiossa ja 1/3 Porvoossa). Kuvassa 1 lisäksi muutamia avainlukuja Ropo Capitalista raportin kirjoitushetkellä.



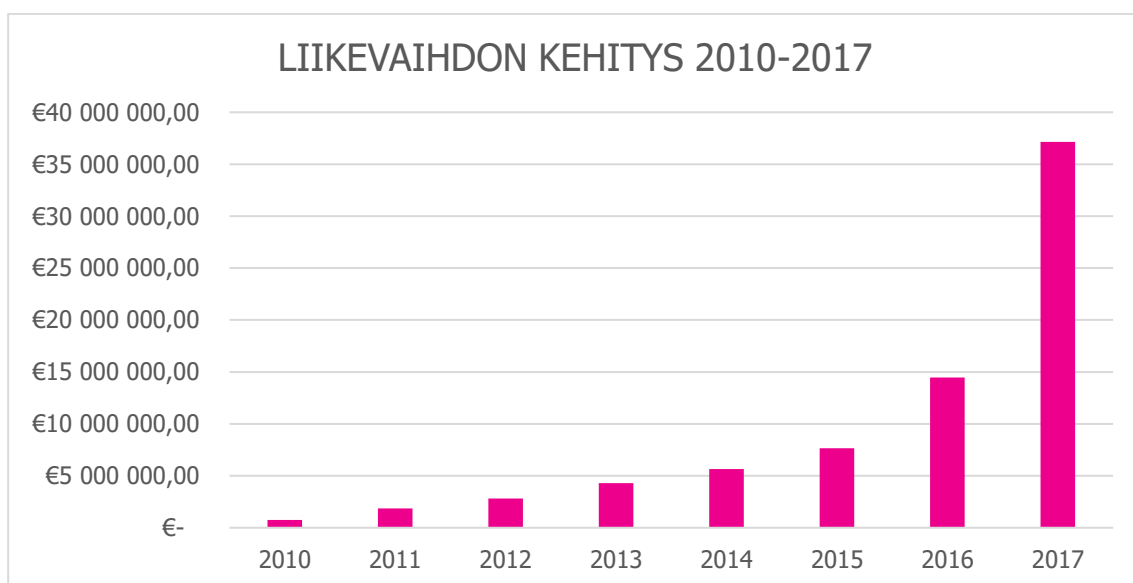
KUVA 1. Ropo Capitalin nykytilanteen avainlukuja (Ropo Capital 2018-05-05).

2.1.1 Ropon kulttuurin ja organisaatioidentiteetin lähtökohdat

Tässä osionsa esittelen ja pohdin muutamia tunnusomaisia piirteitä, jotka organisaatiohistoriallisesti lähtökohdasta vaikuttavat nykyisen Ropon kulttuuriin. Nykyinen Ropo on siis muodostunut kahden yrityksen eli Trust Kapitalin ja Enfo Zenderin yhteenliittymän myötä. Osakekauppa, jossa Trust osti tiedonvälitys- ja operointipalveluita tarjoavan Enfo Zenderin osakekannan, sai hyväksyntänsä alkuvuodesta 2017. Aiemmin Trust Kapital oli kasvanut ydinliiketoimintansa osalta orgaanisesti eli ilman yrittäjäyhtiöitä tai fuusioita (EK ja EY 2011, 5). Henkilömäärältään kahden melko yhtä suuren, mutta historialtaan, painotuksiltaan sekä kulttuuriltaan toisistaan poikkeavan yrityksen yhdistymisestä oli tutkimuksen aineistonkeruuhetkellä kulunut reilu vuosi. EK:n ja EY:n (2011, 3) kasvu- ja pk-yritysten yrittäjäjärjestelyistä koskevassa selvityksessä löydettiin yrittäjäjärjestelyille kolme keskeistä motivaatiotekijää: yritysten välisten synergiaetujen hyödyntäminen, uudet myynti- ja markkinointikanavat tai asiakassuhteet sekä palveluvalikoiman laajentaminen. Trustin motivaatio Zenderin oston yhteydessä oli ennen kaikkea uudet asiakassuhteet sekä sitä kautta laajentuneet uudet myynti- ja markkinointikanavat sekä palveluvalikoiman laajentaminen kattamaan myös aiemmin ulkoistettu operoinnin vaihe laskun elinkaaripalvelusta. Lynch ja Lind (2002, 7-11) ovat ostokohteen liike- ja mainearvoja sekä yhdistyvien yritysten eroavaisuuksia tutkimalla rakentaneet yrittäjäjärjestelyjen luokittelu- ja toimenpidemallin. Luokittelun mukaan Trustin ja Zenderin yhdistyminen voidaan katsoa kuuluvan luokkaan Suunnittele & menesty, missä liiketoimintamallit voidaan sopeuttaa yhteen ymmärtäen ja hyödyntäen paras yhteensopiva lisäarvo. Tässä mallissa on olennaista, että ostokohteella on reilusti liike- ja mainearvoa sekä lisäksi liiketoimintojen tulee olla riittävän samankaltaisia tai ainakin yhdistettävissä keskenään.

Trust Kapitalin historia ulottuu vuoteen 2008, jolloin Trust Perintätoimisto perustettiin. Alkuvaiheessa yritys tarjosi laskutus-, muistutus- ja perintäpalveluita. Palvelutarjonnan laajentuessa kattamaan esimerkiksi tilitoimisto-, lakiasia- ja liikkeenjohdon asiantuntijapalvelut yritys muutti nimensä Trust Kapitaliksi alkuperäisen liiketoiminnan pysyessä edelleen yrityksen liiketoiminnan ytimessä. Vuoden 2015 alussa yritys alkoi tarjoamaan tytäryhtiönsä Trust Financen kautta myös laskusaatavaraohoituspalvelua. Vuoden 2016 alkupuolella yrityksen omistusjärjestelyissä tapahtui myös muutos, kun pääomasijoittajan hallinnoima rahasto tuli Trust Kapitalin pääomistajaksi aiemmin yrityksen kokonaan

omistavien perustajayrittäjien jäädessä merkittäviksi vähemmistöosakkaiksi. Samalla osa yrityksen toimivasta johdosta tuli yrityksen vähemmistöosakkaiksi. Ennen Zenderin osakekannan ostoa vuonna 2016 Trust myi tilitoimistoliiketoimintansa lopettaen jo aiemmin lakiasia- ja liikkeenjohdon asiantuntijapalvelut. Rahoituspalvelut jäivät edelleen mukaan yhtiön toimintaan. Trust Kapitalin historian voi lyhyesti todeta olevan kasvusuuntautunut, taloudellisesti menestynyt sekä kannattavaa kasvua sisältänyt. Ennen Enfo Zenderin ostoa Trust Kapitalin kasvu oli orgaanista aina vuoden 2017 alkuun saakka. Tässä vaiheessa yrityksen Trustin liikevaihto oli noin 15 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä noin 80 henkilöä (Kuvio 1 & Kuvio 2). Tilitoimistoliiketoiminnan myyntiä ja toimipisteverkoston harventamista lukuun ottamatta Trust-taustaiset Ropolaiset eivät ole kohdanneet suurempia organisatorisia muutoksia. Ropon nykyinen johtoryhmä uutta talousjohtajaa lukuun ottamatta täysin Trust-taustainen. Tosin palvelujohtaja on työskennellyt aiemmalla urallaan myös Enfo Zenderissä.

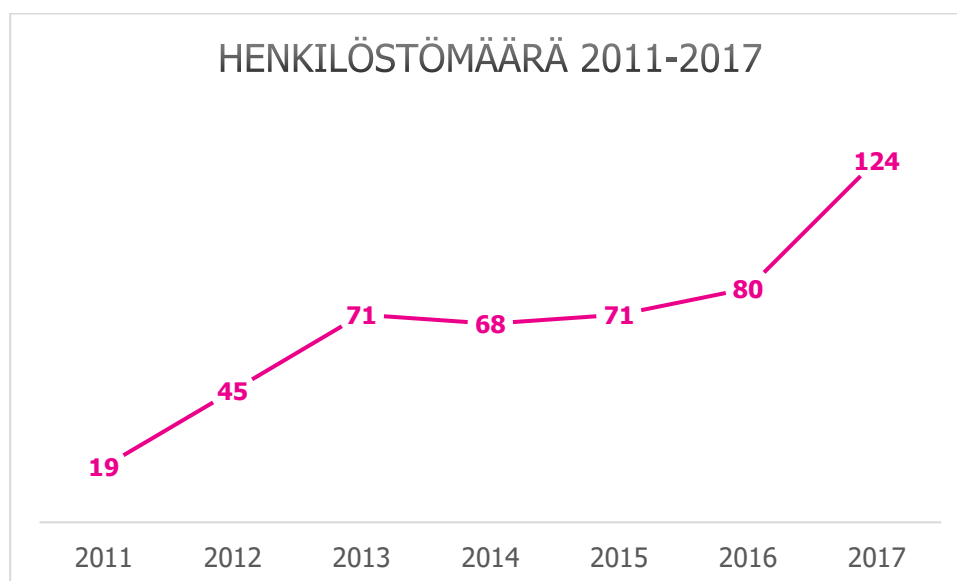


KUVIO 1. Trust Kapitalin ja Ropo Capitalin liikevaihto 2010-2017.

Enfo Zenderin monikymmenvuotinen historia on Trustiin verrattuna pitkä ja pisimmät työsuhteet ovat kestäneet 40 vuotta. Yritys on ollut osa pohjoismaisilla markkinoilla toimivaa yritystä. Henkilöstöllä ja yrityksellä on pitkä kokemus palveluiden tuottamisesta Suomen suurimmille yrityksille sekä vahva osaaminen tiedonvälitys- ja operointiliiketoiminnassa. Enfo Zender toimi Trust Kapitalin alihankkijana tarjoten tulostus- ja tiedonvälityspalveluita eli osa henkilöstöstä tunsu toisensa yhteistyökumppanuuden sekä aiemman yhteisen työsuhtehistorian myötä varsin hyvin.

Trustilaisten ja zenderiläisten lisäksi nykyisessä Ropossa on mukana laajeneva joukko uusia ropolaisia, joilla ei ole historiaa kummastakaan yrityksestä. Ropo toimii kahdella toimipisteellä eli Kuopiossa (noin 2/3 työntekijöistä) ja Porvoossa (noin 1/3 työntekijöistä). Käsityksen henkilöstön kasvuvauhdista saa, kun vertaa esimerkiksi vuotta 2016 (80 henkilöä), vuoteen 2017 (124 henkilöä) ja raportin kirjoitushetkeen (noin 160 henkilöä) (Kuvio 2 ja Kuva 1). Ropon nykytilannetta ja toteutunutta kasvua suhteessa Trust Kapitalin aikaisiin vuosiin voi tarkastella myös asiakaskokoluokan keskimääräisen kasvun ja tiettyjen asiakassegmenttien markkinajohtajuuden kautta. Tässä tutkimuksessa kas-

vua tarkasteltiin jatkumona, joka on lähtöisin Trustin perustamisesta ja jatkunut Zenderin ostoon sekä sen jälkeen jatkuneeseen Ropon yhteiseen kasvuun.



KUVIO 2. Trust Kapitalin ja Ropo Capitalin henkilöstömäärä 2011-2017.

2.2 Tutkimuksen tekijä toimeksiantajayrityksessä

Aloitin Trust Perintätoimistolla myyjänä vuonna 2009. Yrityksen henkilöstön suuruus oli tuolloin noin 15 henkilöä. Nykyisellä Ropolla henkilöstöä on noin 160 henkilöä. Nykyisistä Trust-taustaisista työntekijöistä olen työskennellyt kolmanneksi pisimpään. Ensimmäisen vuoden työskentelin myynnissä. Tämän jälkeen työskentelin noin kuusi vuotta hallintopäällikkönä, joista viimeiset kaksi vuotta henkilöstö- ja myyntitehtävissä. Nykyisellään työskentelen täysipainoisesti myyntiorganisaatiossa. Taustani myötä tunnen erittäin hyvin merkittävän osan Trust-taustaisesta henkilöstöstä ja noin vuoden yhdessä työskentelyn jälkeen myös osa Zender-taustaisista sekä uusista Ropolaisista on tullut tutuksi. Ammatillisesta näkökulmasta katsoen ajatuksiini voi vaikuttaa kokemukset asiakasrajapinnasta eli myyntitehtävistä ja monivuotinen rooli henkilöstön parissa. Omalta kulttuuriperimältäni olen siis Trust-taustainen.

Huomioiden nykyisen tehtäväni Ropo Capitalin työntekijänä pyrin tarkastelemaan asioita mahdollisimman neutraalisti. Toisaalta pyrin myös hyödyntämään kokemuksiani ja havaintojani mahdollisuuksien mukaan, mikäli se antaa lisäarvoa tutkimukselle. Viittaan raportin eri vaiheissa moniin toimeksiantajayritystä koskeviin työkokemuksen kautta tietooni tulleisiin asioihin kuten kasvuhakuisuuteen, työntekijöiden toimipistekohtaiseen jakautumiseen sekä muihin asioihin, mitkä ovat ulkopuolisen näkökulmasta hankalia todentaa. Olen tarkistanut käsitykseni monen yksityiskohdan suhteen yrityksen sisältä kunkin osa-alueen asiantuntijalta varmistuakseni tiedon oikeellisuudesta, mutta en ole nähnyt tarpeelliseksi tällaisissa tilanteissa viitata näihin keskusteluihin henkilötasolla tai merkitä niitä lähdeluetteloon. Näkemykseni mukaan näissä tiedoissa on kuitenkin kyse omasta kokemuseräisestä tiedosta, jonka oikeellisuuden olen varmistanut tarvittaessa.

Oma kokemus ja tietämys esimerkiksi kohdeorganisaation liiketoiminnasta, osastoista ja keskeistä prosesseista auttaa keskittämään voimavaroja itse tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin sekä syventää tulkintaa, kunhan osaan ottaa oman roolin vaikutukset huomioon tutkimusta palvelevalla tavalla.

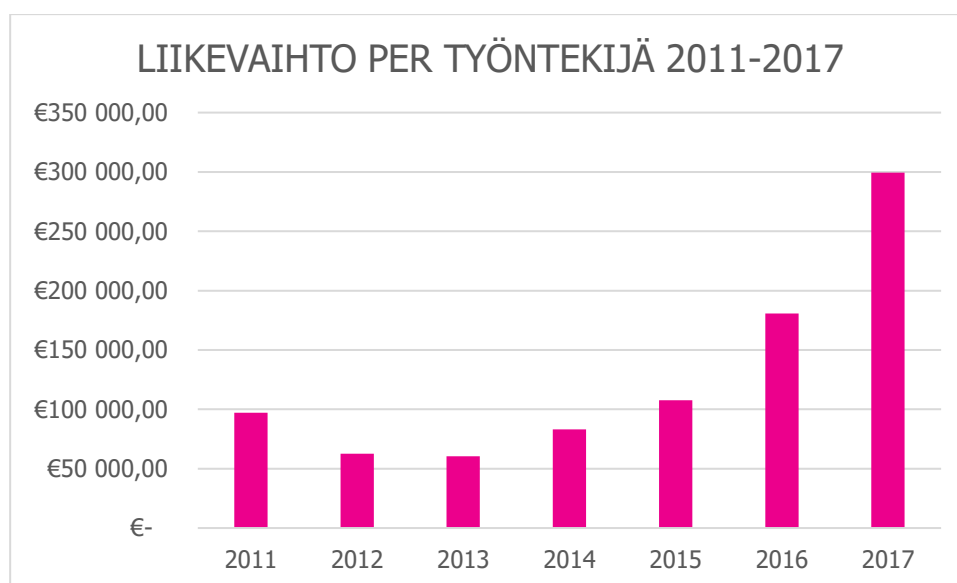
2.3 Ropo kasvuyrityksenä

Tässä osiossa selvennän startup-yritys ja kasvuyritys termien eroa sekä tarkastelen kasvuyrittäjyyttä Suomessa. Valtioneuvoston kanslian (2016, 18-19) startup-yritysten kasvun ajureita ja pullonkauloja selvittäneen tutkimuksen julkaisussa todetaan, että startup-yritykselle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Heidän oman määrittämisensä mukaisesti startup-yritykseksi voidaan lukea 1-49 henkilöä työllistävä osakeyhtiö, jonka vanhimman toimipaikan ikä on maksimissaan viisi vuotta. Lisäksi yrityksen on oltava ilmoitettu työnantajarekisteriin, mikä viittaa työllistämiseen tai todennäköisiin työllistämisaikaisiin muidenkin kuin yrittäjän itsensä osalta. Lisäksi startup-yrityksen tulee tämän julkaisun mukaan olla omistukseltaan itsenäinen ja yksityinen eli ei saa kuulua mihinkään konserniin tai olla julkisomisteinen ja lisäksi mainitaan heidän omassa vuosikerrassaan vain kerran startup-yrityksenä. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 18-19.) Esimerkiksi liian suureen henkilömäärään ja omistajakenteeseen nähden Ropoa ei voida enää tituleerata startup-yritykseksi. Laukkasen (2007, 17-18) mukaan kasvuyrityksellä tarkoitetaan joko tietoisesti kasvuhakuisesti johdettua yritystä tai kasvavanutta yritystä, mikä voidaan määritellä kasvuyritykseksi jo tapahtuneen liiketoiminnan myötä. Ropo Capital voidaan tulkita kasvuyritykseksi niin jälkimmäisen määritelmän eli toteutuneen kasvun (Kuvio 1 ja Kuvio 2) kuin nykytilan vahvan kasvuhakuisuuden mukaan.

EK:n ja Nordean (2013, 3) kasvu- ja omistajayrittäjyydestä Suomessa tekemän selvityksen mukaan on ensinnäkin syytä tiedostaa kasvuyrittäjyyden monimuotoisuus. Yli 10 henkilön Suomessa toimivista yrityksistä oli selvityksen mukaan noin 4-6 prosenttia yltänyt vuosittain vähintään 20 % henkilömäärän kasvuvauhtiin. Yrittäjyyden näkökulmasta on lisäksi huomioitava, että yrittäjät hakevat usein kasvua myös muutoin kuin kasvattamalla olemassa olevaa yritystä eli esimerkiksi uuden yrityksen perustamisen tai yritysostojen kautta. Tutkimuksessa myös selvisi, että monissa yrityksissä mukana olevilla tai olleilla yrittäjillä oli muita yhden yrityksen yrittäjiä enemmän kasvutavoitteita. Tutkimuksen mukaan yleisimpiä voimakkaat kasvutavoitteet (rajaksi tutkimuksessa määritetty yli 30 % vuotuinen liikevaihdon kasvutavoite) ovat nuorilla alle neljäkymmentä vuotiailla yrittäjillä ja kasvutavoitteet yleistyvät lisäksi yrityskoon kasvaessa. Trust Kapitalin molemmat perustajat ovat olleet useissa yrityksissä mukana ja alle 30-vuotiaita Trustin perustaessaan eli näiltä osin huomioidut pätevät myös heihin. Perhe- ja naisyrittäjät sekä ikääntyvät yrittäjät olivat muita harvemmin voimakasta kasvua hakevien joukossa. Huomionarvoista oli lisäksi se, että olisi syytä myös kiinnittää huomiota maltillista kasvua (rajaksi tutkimuksessa määritetty yli 10 %, mutta alle 30 % vuotuinen liikevaihdon kasvutavoite) hakevien yritysten merkittävä määrä ja keskimääräistä parempi kannattavuus. (EK ja Nordea 2013, 3-12.)

Kasvuhakuisuus vaikutti selvityksen mukaan voimakkaimmin yritysten toteutuneeseen kasvuun, sillä sekä selkeästi kasvuhakuisiksi että mahdollisuuksien mukaan kasvavaksi itsensä määritelleet yritykset olivat myös todellisuudessa kasvaneet muita yrityksiä enemmän. Myös työntekijäkohtaisen liike-

vaihdon korkeus ennustaa tutkimuksen mukaan kasvuhakuisuutta sekä kasvuhakuisten yrittäjien uskallus riskinottoon näkyi positiivisesti myös toteutuneessa kasvussa ja vastaavasti haluttomuus riskinottoon oli suhteessa korkeampi heikosti kasvaneiden yritysten sekä kasvuhaluttomien yritysten joukossa. (Mäki-Fränki 2006, 9-11 ja 41-46.) Toimeksiantajayrityksen kohdalla työntekijäkohtaisessa liikevaihdossa on tapahtunut vuosien 2014-2017 välillä merkittävää kasvua noin 80 000 eurosta lähes 300 000 euroon (Kuvio 3). Valtioneuvoston kanslian (2016, 26-28) toteuttaman seurantalutkimuksen mukaan kasvuhakuisiksi itseään luonnehtineet startup-yritykset selviytyivät eli olivat vielä olemassa kahdeksan vuoden jälkeen yhtä todennäköisesti kuin muutkin yritykset ja selvityksen yhteenvedossa todetaan, että startup-yrittäjän kasvuhakuisuus yrityksen perustamishetkellä on tärkein toteutuneeseen kasvuun vaikuttanut tekijä. Selvinneistä yrityksistä kasvuhakuiset olivat kuitenkin seurantajaksolla sekä kasvaneet että työllistäneet muita yrityksiä selkeästi enemmän. (Valtioneuvoston kanslia 2016, 26-28, 137.)



KUVIO 3. Trust Kapitalin ja Ropo Capitalin työntekijäkohtainen liikevaihto 2011-2017.

Väitöskirjassaan Kivelä (2011, 17-18 ja 208-209) tutki kasvuyritysten tärkeimpiä ydinkompetensseja sekä sitä missä niistä on suurin kehityspotentiaali. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että kohdeyrityksissä merkittävin kehityspotentiaali löytyi reflektoinnista ja palautteesta. Kasvuyritysten olisi tärkeää tunnistaa kasvun tuomat haasteet ja uudet vaatimukset sekä edistää niin sisäisen viestinnän avoimuutta kuin asiakaspalautteiden nopeaan käsittelyä läpi organisaation. Tutkijan mukaan tulokset eivät kuitenkaan suoraan ole yleistävissä muihin kasvuyrityksiin, vaan ovat lähinnä suuntaa-antavia sekä toimivat pohjana mahdolliselle jatkotutkimuksille.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Tutkimuksen tutkimustehtävänä on ymmärtää Ropon organisaatiokulttuurin kasvua edistäviä ominaispiirteitä sekä henkilöstön kokemuksia kasvusta ja kasvuhakuisuudesta. Organisaatiokulttuuri ja sen läheiskäsitteenä pidetty organisaatioidentiteetti muodostavat näin ollen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ytimen. Organisaatiokulttuuri on laaja-alainen, monitulkintainen ja abstrakti ilmiö, minkä vaikutus ulottuu laajalle organisaation toimintaan. Tämän vuoksi organisaatiokulttuuria ei voida pitää selkeästi hahmotettavana käsitteenä, vaan se on tärkeää ymmärtää sekä omana käsitteenään että suhteuttaa muihin organisaatioiden luonnetta ja käyttäytymistä koskeviin käsitteisiin. Tässä osiossa tarkastelen organisaatiokulttuuria suhteessa muihin organisaatiota ja ryhmäkulttuureja koskeviin käsitteisiin sekä myöhemmin sen ilmentymistä, rakentumista, monitasoisuutta ja muuttumista suhteessa yrityksen kasvuun. Lopuksi pohdin organisaatiokulttuurin merkitystä toimintaa ohjaavana ilmiönä sekä sen vaikutusta yrityksen talouteen.

Organisaatio on kohti yhteisiä tavoitteita pyrkivä sosiaalinen ihmisryhmä, minkä onnistumista sekä suorituskkyä mitataan, seurataan ja johdetaan hallitusti sekä tietoisesti esimerkiksi erilaisten mittarien, standardien ja johtamismenetelmien avulla. Myös hierarkkisten suhteiden olemassaolo ja hyväksyntä on organisaatioille tyypillistä, vaikkakin hierarkian näkyvyys, vahvuus, tarkoituksenmukaisuus ja tasot vaihtelevat organisaatioittain ja kulttuureittain merkittävästi. (Buchanan ja Huczynski (2010, 8-13.) Tässä tutkimuksessa organisaationa pidetään yritystä, jonka tarkoituksena on osakeyhtiölain mukaan tuottaa voittoa omistajilleen (Osakeyhtiölaki 2006, §5). Organisaation perustehtävä luo pohjan myös organisaatiokulttuurille ja vaikuttaa sen toimintaan kaikilla tasoilla.

3.1 Organisaatiokulttuuri suhteessa muihin organisaatiota koskeviin käsitteisiin

Tässä osiossa käsittelen organisaatiokulttuurin suhdetta muihin sen läheiskäsitteisiin kuten organisaatioidentiteettiin, imagoon ja organisaatiokäyttäytymiseen.

3.1.1 Organisaatioidentiteetti ja imago

Paalumäki (2011, 319-320) pohtii organisaatiokulttuurin läheistä suhdetta organisaatioidentiteettiin, joille molemmille on yhteistä kollektiivisuus ja yhteinen käsitemaailma. Mikäli organisaatioidentiteetti tulkitaan ryhmän itsekäsitykseksi, niin tällöin kulttuuri voidaan myös nähdä organisaatioidentiteettiä laajempänä, identiteettiä pohjustavana ja kehystävänä käsitteenä. Imago ja organisaatiokulttuuri ovat esimerkiksi ulkoisten sidosryhmien kanssa toimiessa läheisessä suhteessa. Kulttuuriin pohjautuvat käytännöt suhteessa kommunikaatioon asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden suuntaan vaikuttavat yrityksen imagoon. (Paalumäki 2011, 319-320) Tutkimalla organisaatioidentiteettiä voidaan saada syvempi ymmärrys organisaation jäsenten ajattelusta ja heidän toimintatapojensa syistä sekä organisaation syvemmästä luonteesta ja olemuksesta. Myös imagolla ja organisaatioidentiteetillä on katsottu olevan vastavuoroinen yhteys. Sekä organisaation imagoa että organisaation identiteettiä voidaan tarkastella sekä ulkopuolisten näkemyksen mukaan että organisaation jäsenten ajatuksena siitä, miten ulkopuoliset heidät kokevat ja lisäksi tavoiteimagon mukaan. (Puusa 2007, 15-16.). Täs-

sä tutkimuksessa toimeksiantajayrityksen organisaatiokulttuuria ja sen osana organisaatioidentiteettiä tutkitaan nimenomaan sisältäpäin eli kuinka organisaation nykyiset (henkilöstö ja johto) sekä entiset (entinen johtoryhmän jäsen sekä perustajat) jäsenet sen kokevat ja kerätyn aineiston perusteella pyritään ymmärtämään tarkemmin toimeksiantajayrityksen organisaatiokulttuurin kasvua edistäviä piirteitä. Organisaatioidentiteettiä voidaan tutkia myös yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja jopa toimialatasolla. Näin ollen identiteetin käsite voi toimia tutkimuksissa siltana yksilöstä tai pienistä yksiköistä aina makrotasolle saakka (Puusa 2007, 21). Organisaatioimagoa ei käsitellä tässä tutkimuksessa, ellei sen katsota antavan merkitystä analyysiin ja tulkintaan organisaatiokulttuurista tai organisaatioidentiteetistä.

Yksilön näkökulmasta organisaatiokulttuuri omaksutaan sitä paremmin, mitä tärkeämpänä ja samaistuttavampana hän pitää ryhmää ja sen jäseniä. Yksilön identiteetti rakentuu osittain sosiaalisen identiteetin eli tiettyihin sosiaaliin ryhmittymiin kuten organisaatioihin tai ryhmiin kuulumisen pohjalta. Mitä vahvemmin henkilöt samaistuvat johonkin ryhmään, sitä enemmän he ovat valmiita tekemään ryhmänsä, toistensa ja kulttuurinsa eteen. Sosiaalisen identiteetin vahvuus ilmenee usein myös niin sanottuna me-henkeä, jossa puhutaan esimerkiksi meidän tiimistä. Samaistumattomuus vastaavasti heikentää yksilön halua ja motivaatiota ryhmän tai organisaation hyväksi tekemiseen sekä myös sitoutumista ryhmään. On kuitenkin huomionarvoista, että kaikki henkilöt eivät koe ammatillista samaistumista kovin merkittävänä asiana. (Kuusela 2015, 77-80.)

Organisaatiokulttuurin ja organisaatioidentiteetin käsitteisiin perehdyttyäni olen tullut sellaiseen näkemykseen, että organisaatioidentiteetti on organisaatiokulttuuria rajatumpi ilmiö organisaation tai sen yksikön luonteesta ja olemuksesta sekä kuvaus siitä, millaiseksi (tämän tutkimuksen tapauksessa) organisaation jäsenet kokevat organisaationsa hengen. Organisaatiokulttuuriin voidaan sisällyttää myös edellä mainitun organisaatioidentiteetin alle kuuluvat määritteet sekä lisäksi muissa osioissa (katso esimerkiksi 3.3) kuvattu organisaatiokulttuurin monitasoinen ilmentyminen.

3.1.2 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiokäyttäytyminen on kattotermi ja tieteenala, jonka alle myös organisaatiokulttuuri kuuluu. Organisaatiokäyttäytyminen kattaa organisaation henkilöstön harjoittamat sisäiset ja ulkoiset aktiviteetit sekä keskinäisen että ulkopuolisen kuten asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai muiden sidosryhmien kanssa toteutetun vuorovaikutuksen. Lisäksi organisaatiokäyttäytymisen käsitteitä hyödyntäen voidaan tarkastella myös organisaation rakenteita ja toimintaympäristön vaikutuksia sekä edellä mainittujen asioiden syy- ja seuraussuhteita. (Robbins ja Judge 2013, 37-47; Buchanan ja Huczynski 2010, 7-8.) Organisaatiokulttuuri on organisaation toimintaan ja käyttäytymiseen laajasti vaikuttava ilmiö ja näin ollen vaikuttamassa erittäin monessa organisaatiokäyttäytymisen alle kuuluvassa osiossa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä organisaatiokäyttäytymisen muita osialueita, vaan keskitytään tarkastelemaan toimeksiantajayrityksen kasvulle suotuisia organisaatiokulttuurin ja organisaatioidentiteetin erityispiirteitä.

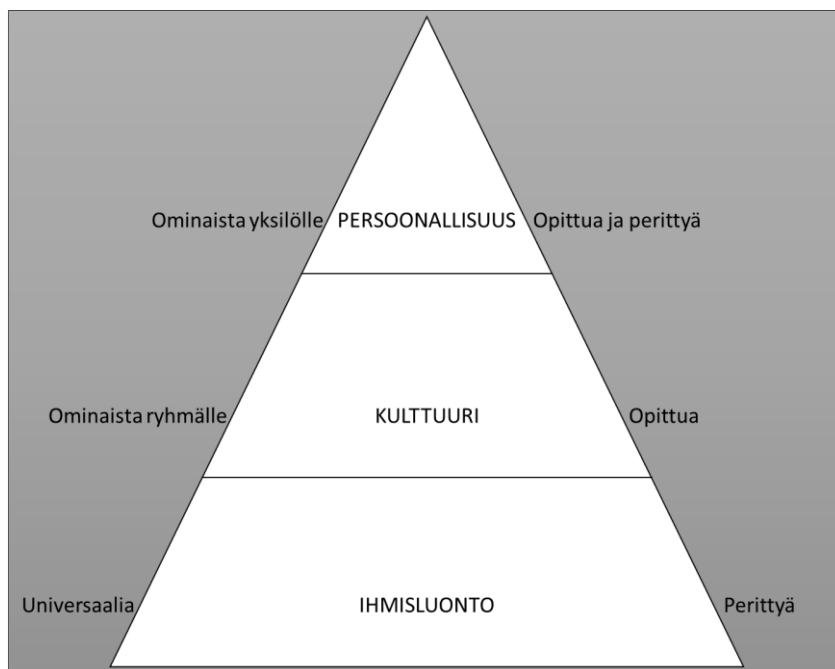
3.2 Organisaatiokulttuuri suhteessa muihin ryhmäkulttuurin käsitteisiin

Tässä osiossa suhteutan organisaatiokulttuurin muihin sitä sivuaviin ryhmäkulttuurin käsitteisiin kuten kansalliseen kulttuuriin. Sivuutan tietoisesti kulttuurin käsitteen muut ilmenemismuodot kuten populäärikulttuurin ja esittävät taiteet sekä sanan alkuperäiset ja historialliset merkitykset. Kuusela (2015, 17-19) kuvaa kulttuuria sosiaalisesti voimaksi, joka antaa raamit yhteisön tekemiselle. Kulttuuri voi auttaa ihmisiä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen, tukemaan toisiaan ja antamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ohjaten yhteisön jäseniä toimimaan yhteisesti hyväksyttävällä tavalla sekä ymmärtämään sitä, mitä yhteisön jäseneltä odotetaan. Kulttuuri voi myös toisaalta rajoittaa yksilön liikkumavapautta ja tapaa toimia.

Hofstede, Hofstede ja Minkov (2010, 4-7) kutsuvat kulttuuria mielen ohjelmoinniksi, minkä avulla ryhmän tai organisaation jäsenet erottautuvat muista ryhmistä ja organisaatioista. Kulttuuri on tietyn sosiaalisen ryhmän tai yhteisön sisällä syntynyttä, opittua ja jaettua sekä historiaan perustuvaa ja vaikeaa muuttaa. Kuviossa 3 on kuvattu kansallisten kulttuurien suhdetta universaaliin kaikki ihmiset yhdistävään ihmisluontoon ja yksilölliseen persoonallisuuteen. Kansallista kulttuuria ja organisaatiokulttuuria ei voida pitää synonyymeina toisilleen, vaikka ne pitävätkin sisällään vastaavia elementtejä ja lainalaisuuksia. Kansalliset kulttuurit vaikuttavat osaltaan kyseisessä maassa toimivien organisaatioiden kulttuureihin sekä niissä toimiviin ihmisiin ja siihen, kuinka suhtaudumme organisaatiokulttuureihin. Kansallinen kulttuuri on syvä rakentuen lapsuuden, nuoruuden, perheen ja elinympäristön muovaamana. Kansallisen kulttuurin vaikutukset on erittäin tärkeää huomioida tulevaisuudessa, kun Ropo lähtee kansainvälistymään. Kansallisen kulttuurin vaikutuksesta johtuen eri maiden ihmiset tarkastelevat myös työelämää eri tavoin arvottaen, hyväksyen ja hyläten eri asioita. Kun astumme aikuisina työelämään ja osaksi tietyn organisaation kulttuuria on henkilökohtainen arvopohjamme jo pitkälle rakentunut. Tällöin organisaatiokulttuurissa korostuvatkin vahvan arvopohjan sijaan organisaation käytänteet kuten suositeltavat ja vältettävät tavat tehdä asioita. Tämä näkyy kansallisten ja organisaatiokulttuurien eroja monissa tanskalaisissa ja alankomaalaisissa organisaatioissa selvittäneessä IRIC-projektissa siten, että taustatiedoiltaan yhteneväisten ihmisten, mutta eri organisaatioissa työskentelevien ihmisten käytänteet erosivat toisistaan huomattavasti, mutta arvot ei niinkään voimakkaasti. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että jaettu näkemys päivittäisten käytänteiden suorittamisesta on organisaatiokulttuurin ytimessä. Työntekijöiden arvoihin vaikutti vastaavasti enemmän heidän taustatekijät kuten ikä, koulutus ja kansallisuus. Organisaatio- ja kansalliskulttuurien rinnalla on hyvä mainita, että on olemassa myös toimialaan, ammattiin, sosiaaliluokkaan ja sukupuoleen liittyviä kulttuureja. (Hofstede ym. 2010, 4-7, 344-349.)

Organisaatiokulttuuri on siis sidoksissa sen toimintaympäristön makrokulttuurin eli esimerkiksi Ropo Capitalin tapauksessa organisaation kulttuurin vaikuttavat muun muassa toimiala, kilpailijoiden toiminta, lainsäädäntö sekä asiakkaat (Huuhka 2010, 104-105). Myös organisaation perustehtävä ja rakenne vaikuttavat organisaation kulttuuriin (Kuusela 2015, 30-31). Tässä tutkimuksessa kulttuurilla tarkoitetaan tästedes nimenomaan organisaatio- ja yrityskulttuuria ja sitä pyritään ymmärtämään Suomen markkinoilla toimivan Ropo Capitalin näkökulmasta. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että esimerkiksi Ropon sisällä on useita eri ammattiryhmiä ja koulutustaustoja (ammattillinen kulttuuri), syn-

tyhistoria huomioiden tiedonvälitys- ja operaattoriliiketoimialalta sekä laskutus- ja maksuvalvonta-alalta (toimialaan pohjautuvat kulttuurit) sekä toimipisteiden sijainti huomioiden myös kansallisia alakulttuureja (vahvasti kaksikielinen rannikkoseutu Itä-Uudenmaan Porvoossa ja pääosin suomenkielinen Kuopio Pohjois-Savossa). Tulevaisuudessa kulttuurikentän odotetaan monipuolistuvan edelleen kansainvälistymisen myötä.



KUVIO 3. Kulttuuri suhteessa muihin mielen ohjelmoinnin yksilöintitekijöihin. Mukaillen (Hofstede ym. 2010, 6).

3.3 Organisaatiokulttuurin ilmentyminen ja rakentuminen

Buchanan ja Huczynski (2010, 100-102) tiivistävät organisaatiokulttuurin koostuvan organisaation jaetuista arvoista, uskomuksista sekä normeista sekä muista taloudellista järkeilyä syvemmistä teki-
jöistä, mitkä yhdessä vaikuttavat niin henkilöstön toimintaan, kommunikaatioon että tuntemuksiin
niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 56-59) mu-
kaan yksittäisten ihmisten ja erityisesti johtajien mielentilat, reaktiot sekä tunneilmasto vaikuttavat
koko yrityksen ilmapiiriin. Pienet teot ja tuntemukset johtavat toistuvina hallitsevan ilmapiiriin raken-
tumiseen, minkä pohjalta rakentuu lopulta yrityksen kulttuuri. (Rauhala ym. 2013, 56-59.) Yhteisön
jäsenet myös aistivat, omaksuvat ja oppivat kulttuuria organisaation keskinäisten vuorovaikutustilan-
teiden avulla (Kuusela 2015, 48-50). Osana kulttuurin rakentumista henkilöstö aistii johtajien tär-
keänä ja merkityksellisinä pitämiä asioita. Yksi konkreettisimpia tapoja näiden merkitysten välittä-
miseen on merkityksellisten asioiden toistuva huomiointi tai vähemmän merkityksellisten toistuva si-
vuuttaminen. Myös kriisi- ja ongelmatilanteisiin suhtautuminen sekä palkitseminen, ylentäminen ja
resurssien kohdistaminen määrittävät osaltaan kulttuuria. Johto voi luoda merkityksiä ja ohjata tie-
tyynlaiseen käyttäytymiseen toimimalla johdonmukaisesti edellä kuvatuissa asioissa. (Schein ja Schein
2017, 181-191.)

3.3.1 Organisaatiokulttuurin monitasoisuus

Scheinin (2009, 30-36) mukaan organisaation kulttuuri ilmenee kolmella tasolla, jotka vaihtelevat selkeästi näkyvistä tiedostamattomiin oletuksiin. Ensimmäisen eli näkyvän tason elementit ovat helposti havaittavia, mutta kulttuurin näkökulmasta vaikeasti tulkittavia rakenteita ja prosesseja. Ropon tapauksessa näkyvästä tasosta esimerkkejä ovat avokonttoriin perustuva toimistoympäristö ja havaintojeni mukaan varsin rentona vallitseva henkilöstön pukeutumistapa. Näkyvää tasoa edustavat myös käyttäytymismallit ja kielelliset ilmaukset kuten tarinat, ohjeet ja yhteiset termit (Paalumäki 2011, 317-318). Toisella tasolla ovat organisaation sanallisesti ilmaistut arvot ja toiminnan perusteet kuten strategia ja toimintafilosofia. Aaltonen ja Junkkari (2003, 103-104) nostavat arvot yrityksen kulttuurin sydämeksi ja ohjauskeskukseksi kertoen sidosryhmille ja henkilökunnalle yritykselle tärkeistä asioista. Kolmas taso on kaikista syvällisin sekä vaikeimmin tunnistettava, sillä tällöin puhutaan yhteisistä piilevistä oletuksista, jotka ovat useimmille tiedostamattomalla tasolla. Kolmannen tason kulttuurin osatekijät ovat organisaation jäsenten yhteisen oppimisprosessin ja organisaation menestymisen kautta opittuja ja täten hyväksytyjä sekä oikeaksi todistettuja uskomuksia sekä toimintamalleja, mitkä pohjautuvat usein organisaation historiaan perustajien ja varhaisten avainhenkilöiden toimintaan. (Schein 2009, 30-36.) Ropon organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi tutkimuksessaan pyritään kartoittamaan organisaatiokulttuuri monitasoisesti ja lisäksi ymmärtämään niiden taustat ja perusteet.

Hofstede ym. (2010, 346-349) vahvistavat edellä kuvattua hyväksi havaittujen toimintamallien merkitystä korostamalla käytänteiden roolia organisaatiokulttuurissa. Käytännöt itsessään koostuvat symboleista, sankareista ja rituaaleista, joista symbolit edustavat näkyvää, pinnallisinta ja helpoimmin muuttuvaa kulttuurin osaa ja arvot syvintä sekä hankalimmin tulkittavaa että näkyvää ydintä. Symbolit, sankarit ja rituaalit näkyvät ryhmän ulkopuoliselle käytäntöinä, mutta näiden kulttuurillisen merkityksen määrittää se, kuinka kulttuurin sisäpiiriläiset kulttuurin arvojen mukaisesti nämä tulkitsevat. (Hofstede ym. 2010, 7-10 ja 346-349.) Yrityksen näkökulmasta symboleita edustavat esimerkiksi logot, virallisesti ilmaistut arvot sekä yleisesti hyväksytyt keskeiset termit ja käsitteet. Sankareita voivat olla esimerkiksi asiantuntevat ja pidetyt työntekijät tai johtajat, jotka nauttivat työyhteisön luottamusta ja arvostusta. Sankarina voi nähdä myös tietyn tiimin, organisaatioyksikön tai jopa yrityksen liiketoiminnan osan kuten keskeisen tuotteen, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen tai muiden tukemiseen. Rituaalit ovat yhteisölle sosiaalisesti merkittäviä vakiintuneita yhteisiä tapoja, tekoja tai hetkiä, mitkä voivat näyttäytyä ulkopuoliselle ylenpalttisilta (Hofstede ym. 2010, 8-9). Esimerkiksi vakiintuneen yhteisön sisäisen kahvihetken muuttaminen uuden esimiehen toimesta voisi olla tilanne, missä yhteisön kulttuuria tuntematon ei ymmärrä rituaalin merkitystä yhteisölle.

Scheinin (2009, 30-36) kolmitasoinen teoria kulttuurin ilmentymisestä oli opinnäytetyössäni pitkään ikään kuin perusteorian ja aluksi tulkitsinkin aineistoa pääsääntöisesti sitä hyödyntäen. Aineiston analyysin syventyessä havaitsin kuitenkin, että monilta osin aineisto oli luontevammin ja osuvammin tulkittavissa Hofsteden ym. (2010, 7-10 ja 346-349) neliportaiseen malliin pohjautuen. Lopulta päädyin ratkaisuun, jossa yhdistin nämä teoriat ohjeelliseksi taulukoksi selkeyttämään aineiston tulkin-

taa ja antamaan sen tarkastelulle monipuoliset sekä luontevat teoreettiset näkökulmat (TAULUKKO 1).

Syvyys	Näkyvyys	Schein	Hofstede ym.
Pinnallisin	Näkyvin	Artefaktit eli luomukset kuten rakenteet ja prosessit	Symbolit (käytänteet)
+	+	Sanallisesti ilmaistut arvot ja toiminnan perusteet	Sankarit (käytänteet)
-	-		Rituaalit (käytänteet)
Syvin	Näkymättömin	Piilotetut oletukset	Arvot

TAULUKKO 1. Mukaillen Scheinin (2009, 30-36) ja Hofsteden ym. (2010, 7-10 ja 346-349) teorioita moniportaisesta kulttuurin ilmentymisestä.

Kuuselan (2015, 18-21) mukaan yrityskulttuurin ytimeen kuuluvat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. Normit pitävät sisällään näkyviä ja näkymättömiä sääntöjä siitä millaiset toimintatavat, tunteet ja käyttäytymismallit ovat esimerkiksi sosiaalisissa tilanteissa toivottuja eli odotusten mukaisia. Organisaation sisäisissä vuorovaikutustilanteissa syntyy monenlaisia tunteita. Sillä miten tunteita näytetään, miten tilanteisiin ja tunteiden näyttämiseen suhtaudutaan, on vaikutusta yrityksen ilma-
piiriin ja organisaatiokulttuuriin. Edellisessä kappaleessa puhuttiin sankareista (Hofstede ym. 2010, 7-10) osana yrityskulttuuria. Kuuselan (2015, 22-25) sosiaalisen arvostuksen voi nähdä osittaisena organisaatiokulttuurillisena rinnakkaisterminä terminä sankarille. Hänen kuvauksensa mukaan erityisesti esimiesten, mutta myös organisaation muiden jäsenten, toiminta määrittää yksilön ja yhteisön tulkintaa sosiaalisesta arvostuksesta, jonka perustana on pohjimmiltaan luottamus niin positiivisissa kuin haastavissakin hetkissä, hyvä käytös vuorovaikutustilanteissa sekä aidon kiinnostuksen osoittaminen.

3.3.2 Organisaatiokulttuurin muuttuminen suhteessa yrityksen kasvuun ja menestymiseen

Yrityksen kasvu vaikuttaa yrityksen sisäiseen toimintaan ja sitä kautta kulttuuriin sekä johtamiseen monin tavoin (Schein ja Schein 2017, 207-209). Esimerkiksi Ropon tapauksessa henkilömäärä on vuodesta 2016 raportin kirjoitushetkeen (toukokuu 2018) mennessä tuplaantunut Trust Kapitalin 80 henkilöstä Ropo Kapitalin 160 henkilöön (Kuvio 2). Vajaan kahden vuoden aikana henkilömäärä on siis kaksinkertainen osin osakekaupan mukana siirtyneen henkilöstön ja osin uusien rekrytointien myötä. Pelkästään henkilömäärän kasvu vaikeuttaa yksilöiden välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta, henkilökohtaista tuntemista ja pienille yksiköille tyypillistä tuttuuden sekä henkilökohtaisuuden tunnetta. Johtajien ei ole enää mahdollista hallita kaikkea, vaan osa-aluevastuut jakautuvat laajemmalle joukolle. Henkilökohtaisten, osin tunnepohjaisten lupauksen sijaan aletaan tekemään ikään kuin keskinäisiä sopimuksia eikä pelkästään henkilöiden vaan myös organisaatioyksiköiden kesken. Alkaa tulla tarve erinäisille prosesseille, malleille ja järjestelmille, mitkä voivat lisätä tunnetta byrokratiasta, hierarkiasta ja jäykkyydestä. Yhteisen yrityskulttuurin säilyttäminen on yhä vaikeampaa ja alkaa syntyä erillisiä alakulttuureja. Johtamisen ja yhteisen kulttuurin näkökulmasta yrityksen kasvun yhteydessä tärkeää pystyä luomaan organisaatioon yhteenkuuluvuuden tunnetta kaikille yhteisten tavoitteiden, periaatteiden ja käytänteiden myötä. (Schein ja Schein 2017, 207-230.)

3.4 Organisaatiokulttuurin merkitys

Seuraavissa osioissa käsittelen organisaatiokulttuurin merkitystä yrityksen toimintaa ohjaavana ilmiönä sekä tarkastelen sen vaikutusta yrityksen talouteen, mitkä molemmat ovat tutkimustehtävän kannalta olennaisia näkökulmia, sillä tutkimustehtävässä pyritään ymmärtämään mitkä kulttuurilliset osatekijät ovat edesauttaneet Ropon taloudellista kasvua.

3.4.1 Organisaatiokulttuuri toimintaa ohjaavana ilmiönä

Organisaatiokulttuuri yhdistää yksikön jäsenet keskenään ja auttaa heitä toisaalta erottumaan muista. Käytännön tasolla kulttuurin ymmärtäminen auttaa esimerkiksi lähiesimiehiä ymmärtämään tiimilleen tärkeitä asioita ja periaatteita, keskijohtoa toteuttamaan ja suunnittelemaan tulevia projekteja ja ylintä johtoa tunnistamaan organisaation muutostarpeita. (Kuusela 2015, 14-16.) Huuhkan (2010, 104) mukaan organisaatiokulttuurin tarkoituksena on auttaa yritystä säilymään, sopeutumaan ja menestymään sekä auttaa organisaation toimintaympäristössä olevia toimimaan yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisella ja johdonmukaisella tavalla. Rauhalan ym. (2013, 56-59) perustelun mukaan yrityksen strategia onnistuu, kun organisaation kulttuuri tukee tehtyjä päätöksiä.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 180) tiivistyksen mukaan organisaatiokulttuurin avulla yrityksen henkilöstöstä muotoutuu heimonkaltainen yhteisö, jonka jäsenillä on yhteinen käsitys tietyistä arvoista ja perusoletuksista, joita hyödyntäen he pyrkivät edistämään yhteisönsä menestystä ja olemassaoloa. Kulttuurin tuoma yhteinen ymmärrys auttaa organisaatiota toimimaan ryhmänä ja luo sosiaalista järjestystä (Paalumäki 2011, 322-323). Wilenius (2004, 182) näkeekin muuttuvan toimintaympäristön tuomat haasteet ja kyvyn sopeutua niihin keskeisenä motivaattorina yrityskulttuuri-osaamisen ja ymmärtämisen lisäämiseen.

Yhteenvedona kulttuurin perusominaisuuksista voidaan todeta, että kulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä. Kulttuuri ohjaa ihmisten toimintaa eikä ihmiset pysty mielivaltaisesti päättämään tai muuttamaan kulttuuria, vaan kulttuuri muodostuu ja muuntuu yhdessä opittujen ja hyväksi havaittujen uskomusten sekä oletusten pohjalle. Organisaation kulttuurillisen dna:n muodostavista varhaisessa vaiheessa opituista syvistä ja itsestään selvinä pidetyistä oletuksista ei olla yleensä valmiita joustamaan esimerkiksi muutostilanteissa. Yhdessä toimiviksi todettujen ydinratkaisujen ja toimintatapojen omaksuminen toimii myös olennaisena osana ryhmän uusien jäsenten aidossa hyväksymisprosessissa. Mikäli jokin organisaation osa tai henkilö ei pysty, osaa tai halua toimia kulttuurillisten ydinelementtien mukaisesti, niin tällöin organisaatiokulttuurin ydinelementtien varaan rakentuneen organisaation todellista hyväksyntää on vaikea saavuttaa. Kulttuurin laajuus ilmenee siten, että se vaikuttaa organisaation toiminnan kaikilla tasoilla esimerkiksi asenteissa, käyttäytymisnormeissa ja ydinperiaatteissa. Tämä kaikki mahdollistaa sen, että kulttuuri ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä ja toimintatapoja sekä luo ennustettavuutta ja turvallisuutta sen jäsenten arkeen. (Schein 2009, 41-42; Schein ja Schein 2017, 5-10.) Vahva ja toimiva organisaatiokulttuuri siis ohjaa yrityksen ja sen jäsenten toimintaa vahvasti vaikuttaen yritystoiminnan laajasti.

3.4.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation suorituskykyyn

Asta Rossi (2012, 17-22) perustelee yrityskulttuurin hyötyjä vertaamalla eri tunnuslukuin edustamansa Great Place to Work -instituutin toteuttamien Suomen Parhaat Työpaikat -listauksien parhaiden yritysten tunnuslukuja suomalaisiin yrityksiin keskimääriin. Vertailutaulukoiden mukaan parhaiksi työpaikoiksi nimetyt yritykset omaavat esimerkiksi merkittävästi korkeamman tuottavuuden, tuottavat enemmän innovaatioita ja niihin hakee enemmän henkilöitä kuin yrityksiin keskimääriin. Tämän kasvunäkökulmaa tarkastelevan tutkimuksen kannalta olennaista on, että parhaiksi nimettyjen työpaikkojen osalta myös liikevaihto kasvoi suomalaisia keskimääriä yrityksiä nopeammin. (Rossi 2012, 17-22.) Kaavioita tulkittaessa on syytä turvautua terveeseen kritiikkiin huomioiden esimerkiksi, että kyseinen kirja voidaan nähdä osana instituutin markkinointimateriaalia, ja Parhaat työpaikat -tutkimuksiin todennäköisesti hakeutuu pääsääntöisesti sellaisia yrityksiä, jotka ensinnäkin uskovat menestyvänsä tutkimuksessa ja ovat lisäksi pitäneet näitä asioita tärkeinä. Yritykset, jotka eivät usko esimerkiksi yrityskulttuurin tai hyvän johtamisen vaikuttavan taloudelliseen menestymiseen, eivät välttämättä liene valmiita panostamaan rahallisia ja ajallisia resursseja tutkimukseen. Edellä kuvatut Great Place to Work -instituutin kokoamat tunnusluvut kuitenkin tukevat osaltaan käsitystä siitä, että hyvän yrityskulttuurin ja johtamisen omaava yritys on myös taloudellisesti keskimääriästä menestyneempi. Kuten johdanto-osiossa todettiin, niin monissa kansainvälisissä tutkimuksissa on löydettyä yhteyksiä sekä organisaatiokulttuurin vaikutuksista organisaation suorituskykyyn kuin siitä että erilaiset organisaatiokulttuurit vaikuttavat eri asioihin, laajemmin tai voimakkaammin suorituskykyyn kuin toiset (esimerkiksi Jacobs ym. 2012, 115, 119-121; Prajogo ja McDermott 2011, 712, 721-728; Tseng 2010, 269, 276-279).

Australialaisten yritysten kulttuurityypin ja suorituskyvyn välistä yhteyttä tutkinut tutkimus osoitti, että tietyt kulttuurityypit vaikuttavat moniin eri suorituskyvyn mittareihin ja osan vaikutus painottui vain osaan (Prajogo ja McDermott 2011, 712, 721-728). Singaporelainen kolmea toimialaa (terveys, vakuutus, teknologiateollisuus) käsitellyt kulttuuritutkimus löysi selvän yhteyden kulttuurin ja suorituskyvyn välillä sekä lisäksi toimialakohtaisia eroavaisuuksia kulttuurissa. Myös yritysکوhtaisilla kulttuurieroilla oli vaikutusta yritysten suorituskykyyn suhteessa toisiin. Kulttuurin voimakkuudella ja suorituskyvyllä oli yhteyksiä osassa tapauksia. (Kim Jean Lee ja Yu 2004, 340, 344-352, 357-358.)

Tutkimuksessaan monitasoisesta markkinakeskeisestä organisaatiokulttuurista Homburg ja Pflesser (2000, 1-11) tutkivat organisaatiokulttuurin markkinakeskeisyyttä tukevien arvojen, normien ja artefaktien vaikutusta markkinakeskeiseen käytökseen, suorituskykyyn ja lopulta taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkimuksessa ilmeni, että nimenomaan artefakteilla on vahvin vaikutus markkinakeskeiseen suorituskykyyn ja vastaavasti normeilla sekä arvoilla vain epäsuoria vaikutuksia. Hyötyäkseen markkinakeskeisistä arvoistaan yrityksellä täytyy olla niitä vahvistavia ja esille tuovia luomuksia eli artefakteja.

Paalumäki (2011, 322-326) pohtii organisaatiokulttuurin yhteyttä suorituskykyyn eri näkökulmien kautta ja toteaa tutkimuksiin (esim. Brown 1995; Teerikangas ja Very 2006) viitaten, ettei organisaatiokulttuurin ja yritysten taloudellisen suorituskyvyn yhteyttä olla varsinaisesti onnistuttu vahvis-

tamaan. Tarkastelussa yhtenä haasteena nähdään kulttuurin käsitteen monitulkintaisuus ja toisaalta myös kulttuurin sekä taloudellisen suorituskyyyn keskinäisen yhteyden suunta. Jotkut näkevät kulttuurin vaikuttavan taloudelliseen suorituskyyyn positiivisesti. Toisen näkökulman mukaan päinvastoin taloudelliset onnistumiset luovat ja vahvistavat kulttuuria ja kolmas näkökulma peräänkuuluttaa kulttuurilta pysyvyyden sijaan hyvää muutos- ja sopeutumiskykyä.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin aineistolähtöisesti ja teoriaohjaavasti etsimään ja ymmärtämään sellaisia organisaatiokulttuurillisia osatekijöitä, joilla voidaan katsoa olevan positiivinen vaikutus kasvuun. Eli lähdettiin tarkastelemaan ja ymmärtämään ilmiötä siitä olettamuksesta, että organisaatiokulttuurilla voi olla vaikutusta yrityksen suorituskyyyn. Seuraavassa osiossa käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä niiden perustelut.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää Ropon organisaatiokulttuurin kasvua tukevia ja edesauttaneita piirteitä sekä tutkia kuinka henkilöstö on kokenut kasvun ja kasvuhakuisuuden. Tässä osiossa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Lisäksi kuvataan aineiston keruu ja aineiston analyysi sekä esitellään henkilöstökyselyn vastaajat ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

4.1 Tutkimusote

Tutkimusotteen valinnan ensimmäinen lähtökohta on tutkimustehtävän asettamat tarpeet eli mitä tutkimuksella halutaan selvittää tai ymmärtää (Flick 2014, 12). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyjen yksilöiden tai ryhmittymän suhdetta tutkittavaan sosiaaliseen tai inhimilliseen ilmiöön tai ongelmaan. Tutkijan on siis tärkeää keskittyä siihen, että selvittää sen kuinka tutkittava joukko kyseinen asian kokee tai mieltää. (Creswell 2014, 4, 186.) Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan suurta vastaajien määrää hyödyntäen saavuttaa yleinen kuva ennalta määritettyjen muuttujien välisistä eroista ja suhteista tarkastelemalla tietoa numeerisesti vastaten kysymyksiin määristä, suureista, suhteista ja frekvensseistä. Määrällisen tutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että tutkimuksen objektiivisuus saavutetaan siten, että tutkija ei vaikuta tutkimustuloksiin. Esimerkiksi aineistonkeruun vaiheessa tämä näkyy siten, että tutkija pyrkii pysymään mahdollisimman etäisenä ja kasvottomana suhteessa tutkittavaan joukkoon. (Vilka 2007, 13-17.) Määrällisessä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä numeerista tietoa hyödyntäen ja vastaavasti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä mahdollisimman syvällisesti useimmiten tekstimuotoisen aineiston avulla (Heikkilä 2014, 15).

Alasuutari (2014, 31-37) nostaa esiin laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen tutkimuksen eli kvantitatiivisen yhteisistä periaatteista pyrkimyksen objektiivisuuteen ja loogiseen todisteluun sekä tutkimusaineistolähtöisyyteen omien mielipiteiden tai arvonperiaatteiden sijaan. Monissa tutkimuksissa näitä menetelmiä käytetään rinnakkain toisiaan täydentävinä. Selvimmän eron hän näkee analyysivaiheessa, jossa laadullisen analyysin avulla pyritään ratkaisemaan arvoituksia ja määrällisessä analyysissä testataan koeasetelmaa esimerkiksi lukujen tai erinäistä muuttujien välisten suhteiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa siis etsitään tilastollisia yhteyksiä eri muuttujien tai arvojen välillä. Useimmiten satunnaisotannalla valitulta joukolta kerätyn aineiston perusteella tehtyjä löydöksiä pyritään usein myös yleistämään isompaan joukkoon. (Alasuutari 2014, 31-37.) Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt kvantifiointia eli laskemista henkilöstökyselyn vastauksista löydettyjen teemojen esiintymismäärien hahmottamisessa viiheinä niiden yleisyydestä henkilöstön, johtoryhmän ja perustajien näkemyksissä. Tuomi ja Sarajärvi (2006, 5-16) haluavat tuoda esille laadullisen tutkimuksen termin roolin eräänlaisena kattoterminä, jonka alle voidaan liittää lukuisia erityyppisiä tutkimusmenetelmiä ja määritelmiä. Tästä näkökulmasta katsoen on tärkeää ymmärtää, että millaisesta näkökulmasta, millaisin tavoittein ja millaisia laadullisen tutkimuksen periaatteita kussakin tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista käyttää.

Organisaatiokulttuurille tyypillisiä piirteitä ja niiden välisiä suhteita sekä esimerkiksi osastokohtaisia eroja olisi mahdollista kartoittaa myös määrällisen tutkimuksen keinoin. Tällöin voisi hyödyntää esimerkiksi kulttuurillisia dimensioita kartoittaen millaiset asiat ovat organisaatiokulttuurissa vallitsevia ja mitkä jäävät varjoon. Tässä työssä tutkimustehtävänä on kuitenkin ymmärtää Ropon kulttuuria kasvun mahdollistajana, edistäjänä sekä henkilöstön suhtautumista kasvuun sekä sitä kuinka kasvu näkyy henkilöstölle. Tämän vuoksi laadullinen tutkimusote antaa määrällistä lähestymistapaa paremman lähtökohdan ilmiön syvälliselle ymmärtämiselle.

Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytän tapaustutkimusta, missä tutkitaan yksi tai korkeintaan muutama tarkoituksella valittu joukko tai tapaus. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation tietty prosessi, historia, osasto tai tapahtumasarja. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että aineistoa kerätään usein eri menetelmin. Yhtenäisten tulosten toistuminen eri aineistokeruutapojen avulla nostaa tutkimuksen luotettavuutta. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 154-160.) Tässä tapauksessa kyse on organisaatiotason tapaustutkimuksesta koskien Ropon kulttuurillisia kasvua edistäneitä tekijöitä sekä henkilöstön kokemuksista kasvuun ja kasvuhakuisuuteen liittyen.

4.2 Aineistonkeruu

Tässä osiossa esittelen yleisellä tasolla valitut aineistonkeruumenetelmät. Teoreettinen tutkimus pohjautuu valmiina olevaan tietomateriaaliin ja empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksia, joiden tutkimustehtävän tai tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätään uutta tutkimusaineistoa (Heikkilä 2014, 12-13). Creswellin (2014, 185-186) mukaan laadullisessa aineistonkeruussa on tavomaista, että aineistoa kerätään useista eri lähteistä esimerkiksi haastatteluista ja asiakirjoista sekä tarkkailemalla. Eri aineistonkeruutapoja voi käyttää tutkimuksen tavoitteiden ja resurssien mukaan joko yksittäin, rinnakkain tai yhdisteltynä (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 73). Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin havainnoimalla, henkilöstökyselyllä, haastattelemalla johtoryhmää, perustajia ja yrityksen kulttuuria tutkinutta henkilöä sekä julkaistuja tekstejä analysoimalla ja toimeksiantajayrityksestä tehtyä aiempaa kulttuurintutkimusta hyödyntämällä.

Aloitin aineistonkeruun helmikuussa 2018 haastattelemalla aiemmin Ropon yrityskulttuuria tutkinutta Panu Luukkaa. Haastattelussa keräsin uutta tietoa tutkimusta varten, taustoitin tarkemmin heidän toteuttamiaan Ropon yrityskulttuuritutkimuksia ja lisäksi keskustelimme vapaamuotoisemmin Ropon kulttuurista ja organisaatioidentiteetistä. Nauhoitin käydyt keskustelut ja litteroin eli kirjoitin haastattelut auki haastattelun jälkeen nauhan pohjalta. Tämän jälkeen toteutin henkilöstökyselyn yrityksen henkilöstölle (pois lukien itseni ja yrityksen johtoryhmä) antaakseni kaikille mahdollisuuden kertoa näkemyksistään kasvuhakuisesta kulttuurista ja kasvun kokemuksista. Sen jälkeen toteutin teema-haastattelut yrityksen johtoryhmälle sekä perustajille saadakseni muuhun aineistoon vertailumateriaalia niin yrityksen nykyisiltä kuin varhaisilta johtajilta eli perustajayrittäjiltä. Myös nämä haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi haastattelunauhojen pohjalta varmistuakseni, ettei mitään olennaista jäänyt huomaamatta haastattelumuistiinpanojen tekemisen yhteydessä. Vilkkä (2015, 138-139) kertoo, ettei litterointi ole vain puheen kirjoittamista tekstin muotoon, vaan litteroinnin yhteydessä tulee käyttää myös litterointisymboleita, joilla merkitään esimerkiksi tauot, painotukset se-

kä haastateltavan muut kuultavat reaktiot kuten yskimiset. Kaikkien haastateltavien haastattelut olivat varsin rauhallisia ja keskustelunomaisia, eikä suuria painotuksia, epäröintejä tai muuta merkillepantavaa käyttäytymistä havaittu. Tässä tutkimuksessa päädyin ratkaisuun, jossa toteutin pelkän puhtaaksikirjoittamisen. Tämä oli mielestäni tutkimustehtävän tavoitteiden kannalta riittävä tarkkuus litteroinnin toteuttamiseen, koska merkittäviä huomioita ei havaittu eikä tutkimustehtävä vaadi litteroinnilta samaa yksityiskohtaisuutta kuin esimerkiksi kielen rakennetta tutkiva murretutkimus.

Lisäksi tutkin Ropon kulttuuria havainnoimalla työympäristöä, pukeutumista, sosiaalista kanssakäymistä sekä yrityksen ja sen toimitusjohtajan julkaisuja. Yrityskulttuuri ilmenee esimerkiksi yrityksen näkyvissä rakenteissa, sen jäsenten vuorovaikutuksessa ja käytänteissä sekä pohjautuu syvempiin arvoihin ja olettamuksiin. Näin ollen päädyin laaja-alaiseen ja monimenetelmälliseen aineistonkeruuseen saadakseni tutkittavasta monella tasolla ilmenevästä kasvuhakuisesta yrityskulttuurista mahdollisimman syvän ja laajamittaisen kuvan. Analyysivaiheessa tämä mahdollisti eri menetelmin ja eri ryhmiltä kerättyjen aineistojen yhdistämisen, vertailun sekä tehtyjen huomioiden vahvistamisen tai kyseenalaistamisen. Tarkemmat aineistonkeruutavat ja vastaajaryhmäkohtaiset perustelut voit lukea seuraavasta osiosta 4.2.1.

4.2.1 Aineistonkeruutavat ja tutkittavan joukon valinta

Tässä osiossa kuvaan ja perustelen yksityiskohtaisemmin tutkimusta varten tehdyn aineistonkeruun. Tutkimuksen ensisijainen eli tutkimusta varten itse kerätty aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla sekä havainnointia hyödyntäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin kolmelta eri vastaajaryhmältä, jotka olivat yrityksen henkilöstö, yrityksen johtoryhmä täydennettynä pitkäaikaisella talousjohtajalla eli entisellä johtoryhmän jäsenellä sekä yrityksen perustajat. Lisäksi haastatelin Leidenschaft Oy:n toteuttaman yrityskulttuuritutkimuksen vastuuhenkilöä. Näin ollen valtaosa tämän tutkimuksen pääasiallisesta aineistosta on sanallista aineistoa (Flick 2014, 195-199).

Toimeksiantajayritykselle yrityskulttuuri- ja työtyytyväisyystutkimuksia tehneen Leidenschaft Oy:n vastuuhenkilön haastattelun tarkoituksena oli tuoda ulkopuolisen, mutta käsiteltävään aiheeseen varsin syvällisesti perehtyneen henkilön näkemyksiä tutkittavan yrityksen kulttuurista. Tämä haastattelu toteutettiin ensimmäisenä helmikuun 2018 lopulla. Varsinaisen aineistonkeruun lisäksi haastattelu toimi eräänlaisena aiheeseen tutustuttajana, tutkimuksellisen näkökulman tarkentajana ja vertaistukena henkilöltä, joka oli jo perehtynyt käsiteltävään teema-alueeseen eli kulttuuriin omasta näkökulmastaan. Tämä haastattelu antoi vahvistusta myös ajatukselle, että jo aiemmin päätetty tavoite Ropon yrityskulttuurin syvemmästä ymmärtämisestä olisi mielekäästä nivoa kiinni kasvunäkökulmaan.

Yrityskulttuuri ilmenee vahvasti yrityksen henkilökunnan toiminnassa, vuorovaikutuksessa sekä käytänteissä. Kulttuuria luoneena, sen osana toimineella ja siihen omalla toiminnallaan vaikuttaneella henkilöstöllä katsoin olevan omakohtaista ja syvällistä näkemystä kulttuurin osatekijöihin, kasvun taustalla oleviin syihin sekä erityisesti kokemuksia kasvusta ja sen näkymisestä heille itselleen. Henkilöstölle suunnatun kyselyn ensisijaisena tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten henkilöstö on

kokenut kasvun ja mitkä kulttuurilliset asiat he kokevat merkityksellisimmiksi yrityksen kasvun takana. Toissijaisesti oli mielenkiintoista tarkastella, että onko esimerkiksi henkilöstön eri osastojen tai taustan kaltaisilla tekijöillä vaikutusta kokemuksiin kasvusta tai kulttuurista. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija voi valita tutkimuksen kohderyhmän subjektiivisesti omaa harvintaansa käyttäen, niin henkilöstön kohdalla halusin antaa kaikille tasapuolisen mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään yrityksen kulttuurista, kasvuun johtaneista syistä sekä muista kartoitettavista aiheista. Tämä lisää tutkimuksen objektiivisuutta sekä mahdollistaa laajemman näkökulman kartoittamisen. Tämän vuoksi päädyin toteuttamaan yrityksen henkilöstölle suunnatun Internet-pohjaisen kyselyn (LIITE 1), minkä toteutin puolistrukturoituna eli valmiita avoimia kysymyksiä sisältävänä. Vastaajien taustaa kartoittavat kysymykset ovat strukturoituja eli valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä. (Flick 2014, 197-198.) Kyselyn kohderyhmä on laadulliselle tutkimukselle erittäin suuri eli noin 150 henkilöä. Koska kohderyhmä oli suuri, niin ei ollut mahdollista, saati järkevää pyrkiä haastattelemaan koko joukkoa henkilökohtaisesti tai edes ryhmähaastatteluun, vaan kysely toteutettiin Internet-pohjaisena. Syvemmän analyysin mahdollistamiseksi ja vastaajien mielenkiinnon säilyttämiseksi pidin kysymykset mahdollisimman tarkoituksenmukaisina sekä lukumäärältään pienenä. Analyysivaiheessa keskityin tutkimustehtävän kannalta olennaisiin vastauksiin ja jätin tietoisesti huomiomatta mahdolliset muut esille nousevat mielenkiintoiset asiat.

Toteutin johtoryhmälle ja perustajille teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun, mikä sisältää valmiit kysymykset, mutta mahdollistaa haastattelijalle paremman hallinnan haastattelutilanteeseen esimerkiksi kysymysjärjestyksestä poikkeamisen ja tarkentavien kysymysten esittämisen avulla sekä antaa vastaajille vapauksia vastausten suhteen verrattuna strukturoituun lomakehaastatteluun (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 76-80). Muutamien haastattelujen yhteydessä tein tarkentavia lisäkysymyksiä ja ohjasin vastaajaa lähemmäksi tutkimuksen aihepiiriä. Vastaavasti syvähaastattelussa haastattelijan rooli pyritään minimoimaan ja siinä määritetään lähinnä haastattelun aihepiiri (Koskinen ym. 2005, 104-105). Yrityksen johtoryhmälle ja yrityksen perustajille suunnattu haastattelu (LIITTEET 3 ja 4) on perusrakenteeltaan vastaavanlainen kuin henkilöstökysely sisältäen ennalta valmistellut avoimet kysymykset, jotka ovat pitkälle yhteneväiset henkilöstölle suunnatun kyselyn kanssa. Päädyin tähän, että eri vastaajajoukkojen vastaukset olisivat paremmin vertailtavissa keskenään. Yrityksen nykyiselle johtoryhmän jäsenille tehtyjen haastattelujen tarkoituksena oli hankkia yrityksen ylimmän johdon näkemyksiä kasvusta ja kulttuurista sen mahdollistajana. Valtaosalla johtoryhmästä on myös kokemusta yrityksestä jo useamman vuoden ajalta, joten uskoin heillä olevan näkemystä yrityksen kasvuun johtaneista syistä sekä yrityksen kulttuurista. Nykyisen johtoryhmän lisäksi haastattelin yrityksen edellisen talousjohtajan, jolla on usean vuoden kokemus yrityksen kovimmasta kasvuvaiheesta. Johtoryhmän haastattelun tuloksia oli myös mielenkiintoista verrata henkilöstön vastauksiin sekä mahdollisten yhtenäisyyksien vahvistamiseksi että mahdollisten erojen löytämiseksi.

Yrityksen perustajilla sanotaan usein olevan kauaskantoiset vaikutukset yrityksen kulttuuriin (Schein ja Schein 2017, 130-131). Näin ollen heidän avullaan voi päästä käsiksi niin sanottuihin tiedostamattomiin ja tiedostettuihin oletuksiin sekä varhaisiin periaatteisiin, joiden varaan yrityksen kulttuuri ainakin jossain määrin rakentuu. Perustajien näkemysten voisi olettaa heijastuvan ainakin johtoryh-

mään ja mahdollisesti muuhunkin henkilöstöön, jotka ovat aikanaan heidän alaisuudessaan toimineet. Toisen perustajan haastattelu toteutettiin henkilökohtaisessa tapaamisessa samoin periaattein kuin johtoryhmänkin haastattelut ja toisen perustajan haastattelu päädyttiin tekemään käytännön syistä johtuen puhelinhaastatteluna. Haastattelijan henkilökohtainen läsnäolo haastattelutilanteessa ja vastaajajoukon pienempi määrä mahdollisti kysymysjärjestyksen vaihtamisen sekä tarkentavien kysymysten esittämisen.

Cooper ja Schindler (2011, 188-189) jakavat tarkkailun aineistonkeruumuotona käytökseen perustuvien ja ei-käytökseen perustuvien asioiden tarkkailuun. Käytökseen perustuvaan tarkkailuun kuuluvat esimerkiksi nonverbaalisten eleiden ja käytetyn kielen tarkkaileminen. Vastaavasti jälkimmäisenä mainittuun katsotaan kuuluvan esimerkiksi fyysisten prosessien ja olosuhteiden analysointi. Kirjoittajien mukaan tieteellisessä tutkimuksessa sovellettava tarkkailu tulee perustua käsiteltävään tutkimusongelmaan. Lisäksi se on suoritettava suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti sekä siten, että tarkkailu tuottaa luotettavan ja totuudenmukaisen kuvan tarkkailtavasta asiasta tai tilanteesta. Tässä tutkimuksessa tarkkailulla on muuta tutkimusaineistoa täydentävä ja mahdollisesti selittävä rooli haastattelutilanteissa. Tällöin pyrin tarkkailemaan erityisesti tunnetiloja, käytettyjä äänenpainoja ja muita vihjeitä, mitkä voivat viestiä jonkun kyseisen aiheen tärkeydestä haastateltavalle henkilölle. Lisäksi olen havainnoinut Ropon kulttuurin näkyviä osatekijöitä kuten henkilöstön pukeutumista, toimipisteitä ja vuorovaikutustilanteita sekä toimitusjohtajan kirjoittamia blogeja ja henkilöstön sisäistä pukeutumisohjetta. Havainnointi tapahtui vuoden 2018 tammi- ja huhtikuun välisenä aikana muiden työtehtävieni ohessa eli luontaisissa työtilanteissa. Havainnoitavat kohteet sekä havainnoinnin toteutus on kuvattu tarkemmin osiossa 5.5.1 (Kulttuurin näkyvä taso). Organisaation jäsenenä pystyin tekemään havainnoinnista luontevan osan päivittäisiä työtehtäviä, enkä kertonut työtovereilleni suoritavani havainnointia, ettei tietoisuus havainnoinnista vaikuttaisi heidän käyttökseen epäluontevalla tavalla. Oma rooli organisaatiossa helpotti siis havainnoinnin pitämistä luonnollisena. Toisaalta on syytä tiedostaa, että pitkän työhistorian kyseisessä työyhteisössä omaavana minun on vaikea tunnistaa sellaisia kulttuurillisia piirteitä, mitkä ulkopuolinen tai juuri organisaatioon tullut vielä tunnistaa. Uskon, että haastattelutilanteissa tuttuus suhteessa haastateltaviin henkilöihin rentoutti tilannetta. Toisaalta tuttuus voi vaikuttaa myös siihen, että haastateltava ei välttämättä vaivaudu kertomaan joitain asioita niin yksityiskohtaisesti ja seikkaperäisesti tutulle kuin ulkopuoliselle haastattelijalle, koska alitajuntaisesti uskoo haastattelijan tietävän nämä asiat itsekin.

4.2.2 Kysymysasettelusta

Tutkimustehtävän mukaisesti vastaajilta on tarkoitus selvittää syitä Ropon kasvun takana erityisesti kulttuurillisesta näkökulmasta sekä kuinka Ropon henkilöstö on kokenut kasvun ja kasvuhakuisuuden. Tutkimuskysymyksiin suhteutettuna henkilöstökyselyn avoimet kysymykset on suunniteltu ensisijaisesti keräävän tietoa seuraavalla logiikalla:

- Tutkimuskysymys: Kuinka Ropon yrityskulttuuri on tukenut ja mahdollistanut kasvua?
 - Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi?

- Mikä sinun tiimissäsi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun?
- Tutkimuskysymys: Kuinka henkilöstö on kokenut yrityksen kasvun ja kasvuhakuisuuden?
 - Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri on muuttunut kasvun ja kasvuhakuisuuden myötä?
- Tutkimuskysymysten näkökulmasta yhteiset kysymykset:
 - Kuinka Ropon organisaatiokulttuuri eroaa aiemmista organisaatioista, joissa olet työskennellyt?
 - Kuinka yrityksen kulttuuri voisi mielestäsi kehittyä?

Tätä rajausta ei ole luonnollisesti tarpeen pitää keinotekoisesti yllä aineiston analyysissä, vaan hyödynsin saatuja vastauksia ristiin, mikäli näin voitiin saavuttaa lisäymmärrystä aiheesta. Johtoryhmän ja perustajien haastattelurunko on pitkälle yhteneväinen henkilöstökyselyn kanssa (LIITE 1, LIITE 2 ja LIITE 3).

4.2.3 Sekundäärisen aineiston esittely ja hyödyntäminen

Tässä osiossa kuvaan toissijaisen aineiston hyödyntämisen ja seuraavassa arvioin niiden luotettavuutta sekä käyttökelpoisuutta. Sekundäärisellä eli toissijaisella aineistolla tarkoitetaan sellaista raakadataa tai sen tiivistelmää eli tietoa, joka on kerätty tai tuotettu alun perin muihin käyttöön kuin kyseistä tutkimusta varten (Saunders, Lewis ja Thornhill 2007, 246). Tässä tutkimuksessa hyödynnän Roposta tehtyjä yrityskulttuuritutkimuksia sekä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan julkaisemia blogikirjoituksia.

Leidenschaft Oy on toteuttanut Ropo Capitalin toimeksiannosta yhteensä kaksi yrityskulttuuri- ja työtyytyväisyystutkimusta, jotka ajoittuvat alkuvuosiin 2017 ja 2018. Ensimmäisen tutkimuksen aineisto on kerätty kahdessa osassa: ensivaiheessa monimenetelmäisenä ja toisessa vaiheessa ryhmähaastattelun kautta. Toisessa eli vuoden 2018 alussa toteutetussa tutkimuksessa aineiston keruu on toteutettu kyselytutkimuksena. (Luukka 2018-02-22.) Koska sama kyselyteema on toistunut sekä vuosien 2017 että 2018 aluissa voidaan nämä luokitella tutkimuksen näkökulmasta toistuviksi kyselypohjaisiksi sekundäärisiksi aineistoiksi (Saunders ym. 2007, 246-251).

Koskinen ym. (2005, 131-132) suosittelevat sosiaalisen prosessin tutkimisessa aloittamaan prosessin kirjallisten tekstien tulkinnalla. Tämä olisi mielestäni luonteva lähtökohta yrityksen ulkopuoliselle tutkijalle ja auttaisi varmasti muodostamaan paremman yleiskuvan ja lähtökohdan tutkittavaan ilmiöön. Henkilökuntaan kuuluvana minun ei kannata ainakaan tietoisesti vahvistaa tutkittavaan ilmiöön kohdistuvia ennakko-oletuksia. Näin ollen päätin hyödyntää yrityksen julkaisemia blogikirjoituksia vasta tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa eli kerätyn primääriaineiston analyysin ja tulkinnan yhteydessä. Näistä nostan tarkasteluun enemmän yrityskulttuuriajatteluun ja kasvuhakuisuuteen pohjautuvat Ropo Capitalin toimitusjohtajan Artti Aurasmaan (2018-02-16, 2018-02-09, 2018-02-02, 2017-10-27

ja 2017-10-20) blogit ”Draama myy ja pitää vireänä”, ”No risk – No fun”, ”Helvetin hyvä yrityskulttuuri”, ”Get Shit Done – vatulointi ei kasvata” ja ”Luvuilla johtaminen vs. luovuudella johtaminen”.

4.2.4 Sekundäärisen aineiston luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointia

Saunders ym. (2007, 257-272) esittelevät toissijaisen aineiston hyödyntämisen hyötyjä sekä haittoja ja nostan tässä esille ne huomiot, jotka ovat tämän tutkimuksen ja mainitun sekundääriaineiston kannalta olennaisia. Koska sekä omassa tutkimuksessani että sekundääriaineistoissa keskitytään nimenomaan organisaatiokulttuuriin, niin tällöin näissä aihepiireissä on mahdollisuus saavuttaa tutkimuksellista jatkuvuutta ja syventää ymmärrystä. Yhtenäisten teema-alueiden myötä voidaan myös päästä aineiston analyysissä käsiksi tilanteisiin, joissa voidaan suorittaa primääri- ja sekundääriaineistojen keskinäistä vertailua. Lisäksi voidaan ajatella, että koska sekundäärinen aineisto on vähintään toimeksiantajayrityksen johdon ja yhteenvetoraporttien osalta myös muun henkilöstön saatavilla, antaa tämä osaltaan omalle tutkimukselleni läpinäkyvyyttä ja vertailukelpoisuutta.

Sekundäärisen aineiston hyödyntämisen heikkouksista Saunders ym. (2007, 260-263) nostavat esiin sen, että toissijainen aineisto on voitu kerätä eri tarkoitukseen ja eri lähtökohdista verrattuna omaan tutkimusongelmaan, mikä on syytä ottaa huomioon aineiston soveltuvuutta ja näkökulmaa arvioitaessa. Tämän tutkimuksen kannalta yrityskulttuuritutkimusten teema-alue, aihepiiri sekä vastaajajoukko ovat erittäin relevantteja.

Leidenschaftin Ropon henkilöstölle toteuttama Signi-kysely on työntekijäymmärryskysely, jonka tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayritykselle eli tässä tapauksessa Ropolle parempaa ymmärrystä henkilöstölle merkityksellisistä asioista sekä niiden toteutumisesta, koska Luukan (2018-02-22) mukaan yrityskulttuuri todentuu työntekijöiden arjessa johdon näkemyksistä huolimatta. Tutkimus toteutettiin vuoden 2017 ensimmäisellä kvartaalilla käyttäen aineiston keruutapoina henkilöstölle suunnattua kyselytutkimusta, tiimeittäin käytyjä pienryhmäkeskusteluja, osallistuvaa havainnointia sekä rakenteiden läpikäyntiä. Tutkimuksen toteuttajista Panu Luukalla on 10 vuoden HR-historia ja toiminut viisi vuotta Great to Place Work – instituutin toimitusjohtajana ja yrityskulttuureja, toiminut yrittäjänä sekä tehnyt kertomansa mukaan paljon osallistavaa havainnointia ja haastattelututkimusta Helsingin yliopistolla aiemmissa tutkimuksissaan. Toinen Ropon tutkimuksen tekoon osallistuneista eli Markus Jussila on tehnyt liikkeenjohdollisia tehtäviä ja hänellä on pitkä kokemus arjen johtajakokemuksesta. (Luukka 2018-02-22.) Aineiston käyttökelpoisuutta lisää myös se, että kyseisen tutkimuksen toteuttanut yritys tekee vastaavia tutkimuksia ammatikseen (Signi 2018). Lukijalle selvytyden vuoksi todettakoon, että Luukan roolina tutkimuksessa oli olla sekä sekundääriaineiston taustoitaja, jolloin olen raportissa lähteistänyt hänet, että haastateltava, jolloin olen viitannut ilman lähdeviittausta.

Tätä näkökulmaa on kuitenkin tarkasteleva myös kriittisesti. Tutkimuksen on tilannut tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka perimmäisenä tarkoituksena osakeyhtiönä on tuottaa omistajilleen voittoa. Tutkimuksen toteuttanut taho on myös yritys, jolla on sama päämäärä. Näin ollen erityisesti yrityskulttuuritutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä tulkittaessa tai hyödyntäessä on syytä pitää mielessä

tämä pohjavire, jossa tutkimus on pohjimmiltaan kaupallisia tarkoituksia palveleva tilaustyö, vaikkakin tutkijan saatavilla olevan tiedon mukaan varsin ammattimaisesti ja perusteellisesti toteutettu. Toki on myös syytä huomioda, että toissijaisen aineiston osalta tutkijalla ei ole todellista kontrollia kerätyn tiedon laadun suhteen samalla tavalla kuin itsekerätyssä primääriaineistossa (Saunders ym. 2007, 260-263).

Edellisessä osiossa 4.2.4. viitattujen Ropon yrityskulttuuria ja kasvuhakuisuutta käsittelevien blogien tarkastelu on mielestäni perusteltua, koska niiden avulla voidaan saada käsitystä yrityksen ja toimitusjohtajan ulkoisesta yrityksen kulttuuria koskevasta ulkoisesta viestinnästä eli niin sanotusta virallisesta linjasta. Tämänkaltaisten blogien tarkoitus on luonnollisesti moninainen. Ensinnäkin niiden voidaan nähdä olevan osa yrityksen viestintää, markkinointia ja brändin rakentamista. Mikäli yritys julkaisee mielenkiintoista sisältöä sosiaalisen median seuraajilleen tai sivuillaan vieraileville henkilöille, niin voidaan ajatella, että yrityksen viestinnällä on antaa lisäarvoa heille. Mikäli viestintä puhuttelee tai herättää ajatuksia, niin tällöin yrityksen ja sen henkilöstön imago sekä uskottavuus voivat kehittyä. Tämänkaltaisella sisällöllä voi olla vaikutusta yrityksen kiinnostavuuteen, mieleenpainuvuuteen tai kaupalliseen uskottavuuteen. Luontaisia yrityksen ulkoisia kohderyhmiä tämänkaltaiselle viestinnälle ovat potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, sijoittajat ja muut liikelämässä toimivat henkilöt. Tulkitsen itse osan tästä viestistä olevan suunnatun myös yrityksen henkilöstölle. Henkilöstön on toki hyvä olla tietoinen yrityksen julkisesta viestinnästä, mutta osaltaan julkinen viestintä voi auttaa henkilöstön johtamisessa ja heille viestimisessä perinteisempiä tapoja täydentävästi.

Sekundäärisen aineiston soveltuvuutta voi lopulta arvioida kolmiportaisella metodilla, jossa ensinnäkin tarkastellaan yleisemmällä tasolla, kuinka soveltuvaa kerätty aineisto on tutkimusongelman näkökulmasta. Toiseksi arvioidaan tarkemmin aineiston tarkkuutta tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta ja kolmanneksi arvioidaan toissijaisen aineiston aiheuttamia kustannuksia sekä siihen kulutettavia resursseja suhteessa sen hyödyntämisestä saataviin hyötyihin. Mikäli missä tahansa vaiheessa tarkastelussa havaitaan aineiston olevan soveltumatonta, niin tällöin aineiston hyödyntämisestä on syytä luopua. (Saunders ym. 2007, 263-267.) Mielestäni sekä edellä mainitut blogit että Leidenschaftin tekemät tutkimukset täyttävät kappaleen alussa kuvatut toissijaisen aineiston arvioimista käsittelevät kriteerit vähintään sillä tasolla, että kyseisiä aineistoja ei voida uskottavin perustein sivuuttaa.

4.3 Aineiston analyysi

Tässä osiossa kuvaan aineiston analyysin kulun sekä käytetyt analyysimenetelmät sekä niiden perustelut. Laadullisen aineiston induktiivisessa analyysissä pyritään pääsemään aineiston yksityiskohdista yleisiin teemoihin ja johtopäätöksiin. Vastaavasti deduktiivisessa analyysissä edetään yleisestä yksityiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 95-97.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin lähtökohtana oli teoriaohjaavuus eli aineistoa tarkastellaan ja tulkitaan aineistolähtöisesti kuten aineistolähtöisessä tutkimuksessa. Siitä ei pyritä kuitenkaan luomaan uutta yrityskulttuurin käsitteistöä laajentavaa teoriaa, vaan jo olemassa olevaa teoriataustaa pyritään hyödyntämään kerätyn aineiston ymmärtämi-

sessä ja tulkinassa. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 116.) Uskon, että tämä lähestymistapa palvelee parhaiten tutkimustehtävää, jossa pyritään ymmärtämään ja tiedostamaan niitä kulttuurillisia tekijöitä, mitkä ovat edesauttaneet juuri tämän eli toimeksiantajayrityksen Ropo Capitalin kasvua.

4.3.1 Aineistoon tutustuminen, koodaaminen ja teemoittelu

Koskinen ym. (2005, 231-233) korostavat kerätyn aineistoon tutustumisen ja silmäilyn tärkeyttä analyysin alkuvaiheessa. Tällöin tutkija pystyy luomaan riittävän yleiskuvan aineistosta eikä esimerkiksi päädy tarkastelemaan kokonaisuuden kannalta epäolennaisia yksityiskohtia liian suurella painoarvolla. (Koskinen ym. 2005, 231-233.) Aineiston analyysi ei ole lineaarinen prosessi, vaan aineiston yksityiskohtien analyysiin palataan yhä uudelleen pyrkien sekä tarkentamaan että vahvistamaan löydettyjä teemoja samalla kun poissuljetaan sellaisia asioita, joille ei löydy aineistosta tukea. (Creswell 2014, 4, 186.) Patton (2002, 436-437) huomauttaa, että raja aineiston keräämisen ja analyysin välillä ei ole niin selkeä kuin usein annetaan ymmärtää. Vaikka tutkijan onkin hyvä pyrkiä pitämään avoin mieli sekä välttää liian tiukkoja ja näkökantaa rajaavia varhaisia tulkintoja, niin aineiston keruun yhteydessä tehtyjä havaintoja ja tulkintoja ei kannata unohtaa tai sivuuttaa. Aineiston kerääminen ja aineiston analyysi voidaankin laadullisessa tutkimuksessa nähdä tietynlaisena vuoropuheluna tai edestakaisin pallotteluna, mikä voi hyvin toteutettuna parantaa sekä aineiston keruuta että analyysiä. Tutkimusprosessin aikana minulle tuli muutama tällainen hetki, jolloin tein havainnon tai tulkinan ikään kuin liian aikaisessa vaiheessa. Kirjasin nämä huomiot muistiin riittävällä tarkkuudella myöhempää käyttöä varten. Tämä mahdollisti kulloiseenkin vaiheeseen keskittymisen, avoimen mielen säilyttämisen ja tehdyn havainnon mahdollisen hyödyntämisen myöhemmässä vaiheessa.

Tässä tutkimuksessa aloitin kerättyyn primääriaineistoon tutustumisen henkilöstökyselyn vastauksien moninkertaisella läpilukemisella. Myöhemmillä lukukerroilla aloin selkeyttämään aineistoa tekemällä aineistoon merkintöjä ja värikoodaamaan tekemiäni huomioita tiettyjen kategorioiden alle sekä löytämään sellaisia vastauksia tai niiden osia, jotka olivat tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisia. Sähköisesti kerätyn henkilöstökyselyn kohdalla en kokenut aineiston puhtaaksi kirjoittamista eli litterointia tarpeelliseksi, muutoin kuin aivan selvien kirjoitusvirheiden korjaamisen lukemisen helpottamiseksi. (Saaranen ja Puusniekka 2006.) Sisällönanalyysissä pyritään järjeistämään ja supistamaan havaintoja, minkä avulla voidaan löytää aineistosta olennaisia merkitäyksiä ja johdonmukaisuuksia, mitkä voidaan nimetä aineistosta esille nouseviksi teemoiksi (Patton 2002, 452-453.) Henkilöstökyselyn koodaamisen yhteydessä rakennettujen kategorioiden avulla aloin rakentamaan alustavia teemoja ja teemojen tarkennuttua merkkasin ne kunkin vastauksen, kysymyksen ja vastaajan kohdalle kyselyaineiston Excel-taulukkoon. Tämän myötä sain mahdollisuuden tarkastella tehokkaalla tavalla sekä tiettyjen teemojen toistuvuutta että tietynlaisten vastausten esiintymistä tietyissä vastaajaryhmissä. Tässä vaiheessa laadullisen aineiston analyysiä hyödynsin kvantifiointia eli laskemista saadakseni varmemman käsityksen siitä, kuinka usein määrittelemäni teemat aineistossa esiintyivät eli pyrin välttämään vääränlaisia olettamuksia tiettyjen teemojen yleisyydestä vastauksien joukossa (Saaranen ja Puusniekka 2006). Hyödynsin näitä teemoja myös johtoryhmän ja perustajien haastattelujen koodauksessa ja teemoittelussa. Erityisesti johtoryhmän ja

osin perustajien haastatteluista löytyi samoja vahvoja teema-alueita kuin henkilöstökyselyssäkin eli nämä haastattelut vahvistivat henkilöstökyselyn havaintoja sekä toivat osaltaan uusia näkökulmia.

Tulokset ja niiden pohjalta tehdyt havainnot on kuvattu tarkemmin osiossa viisi (Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset).

4.3.2 Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen

Havaintojen pelkistämisperiaatetta noudattaen pyritään keskittymään kulloinkin vain kunkin tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen teoriapohjan kannalta olennaisimpiin seikkoihin. Näin ollen tietoisesti sivuutetaan tai jätetään erikseen käsiteltäväksi sellaiset asiat, jotka eivät liity tutkimuksen näkökulman mukaisiin seikkoihin. Lisäksi tarkoituksena on pyrkiä löytämään yksittäisistä edellä mainitulla logiikalla tehdyistä havainnoista yhteisiä piirteitä ja näin ollen yhdistämään havainnot yhdeksi havainnoksi tai mahdollisimman suppeaksi muutaman havainnon joukoksi. (Alasuutari 2014, 38-43.) Tässä tutkimuksessa hyödynsin tätä periaatetta yhdistämällä löydettyjä teemoja laajemmiksi kokonaisuuksiksi eli alaluokiksi, joita tarkastelin ilmiönä. Liitin ilmiöluokitteluun myös tulkintani organisatiokulttuurin tasosta, millä kyseinen ilmiö ilmenee (Kuva 2, Kuva 3, Kuva 4, Kuva 5 ja Kuva 6). Käytännön tasolla yhdistin teemoista alaluokkia sekä tutkimalla aineistoa, että etsimällä teemoja yhdistäviä tekijöitä sekä niiden ilmentämää kulttuurin tasoa hyödyntäen sekä Scheinin että Hofsteden ym. teorioita monitasoisesta kulttuurin ilmentymisestä (tarkemmin osiossa 3.3.1). Tämän jälkeen tarkastelin näiden kokonaisuuksien relevanttiutta suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Mikäli kokonaisuus tuntui relevantilta tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman ratkaisemisen sekä aihepiirin syvemmän ymmärtämisen kannalta, niin siirryin syvempään analyysiin ja pohdintaan kyseisen kokonaisuuden pohjalta.

Alasuutarin (2014, 38-42) mukaan laadullisessa analyysissä luotettavaan johtopäätökseen pääsy edellyttää sitä, että selvitetävään tutkimusongelmaan olennaisesti kuuluvat asiat eivät saa olla ristiriidassa tehdyn tulkinnan kanssa. Mikäli aineistosta löytyy ristiriitaisuuksia tehdyn havainnon kanssa, niin tällöin tarkastelukulmaa, tutkimuksen näkökulmaa tai teoriataustaa tulee tarkastella uudelleen. Laadullisen analyysin vaiheiksi hän kiteyttää havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen, vaikkakin korostaa, että todellisuudessa nämä vaiheet nivoutuvat toisiinsa. (Alasuutari 2014, 38-48.) Edellisessä kappaleessa mainitut alaluokat (ilmiöt) yhdistin edelleen yläluokiksi, joita käsittelevä johtopäätöksinä.

Sekä alaluokkien (ilmiöt) että yläluokkien (johtopäätösten) rakentamisessa palasin yhä uudelleen sekä aineistoon että luokkien rakentamiseen tarkentaen niin tulkintaa kuin ilmiötä tai johtopäätöstä kuvaavaa termiä. Aineiston analyysissä peilasin kerättyä aineistoa käytettyyn teoriaan, sekundääriin aineistoon ja havainnoinnin avulla tehtyihin huomioihin. Selkeytin analyysiprosessia ja tulkintaani hyödyntämällä värikoodausta myös luokkien rakentamisessa. Kuvasin alustavat luokat punaisella, tarkentuneet vaikkakin edelleen keskeneräiset mustalla ja valmistuneet vihreällä. Koin tämän yksinkertaisena, mutta toimivana keinona analyysin etenemisen tarkkailuun ja keskittymisen ohjaamiseen huomiota vaativiin ilmiöihin.

Havaintoja tehtäessä ja tulkittaessa on otettava huomioon havaintojen teoriapitoisuus. Tutkijan oma käsitys ja osaaminen tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja ilmiölle annettavat merkitykset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Näin ollen on hyvä tiedostaa, että lopulta kaikki tutkimuksella saavutettu tieto on subjektiivista ja riippuvaista tutkijan päättämästä tutkimusasetelmasta, osaamisesta ja ymmärryksestä. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 19.) Tässä tutkimuksessa oma rooli organisaation jäsenenä vaati jatkuvaa neutraalia asennoitumista ja oman aseman tiedostamista suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Toisaalta koin asemani helpottavan ja vapauttavan resursseja varsinaisen tutkimustehtävän ratkaisemiseen sekä ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen, koska minun ei tarvinnut pinnistellä ymmärtääkseni esimerkiksi organisaation toimintaympäristöä tai muita kulttuurin taustavaikuttajia.

4.4 Henkilöstökyselyn vastaajien esittely

Tässä osiossa esitellään henkilöstökyselyssä olleiden taustakysymysten avulla kyselyn vastaajajoukko sekä arvioidaan vastausten kattavuutta osasto- ja tiimitasolla.

Kyselyn vastausprosentti (21 %) jäi verrattain pieneksi eli yhteensä 31 kutsun saaneesta (150 henkilöä) vastasi kyselyyn. Vastausaika oli aikataulusyistä varsin lyhyt eli lähetin kyselyn tiistaina 10.4.2018 ja vastausaikaa oli sunnuntaihin 15.4.2018 eli vajaa viikko. Lähetin torstaina 12.4.2018 muistutusviestin kyselyyn johtavalla linkillä aktiivisessa käytössä olevassa Ropon suljetussa Facebook-ryhmässä (130 jäsentä, joista 122 on nähnyt muistutusviestin tätä kautta). Tämä ei ole luonnollisesti tavoittanut aivan kaikkia alun perin kutsuttuja, mutta päädyin tähän valintaan hieman erilaisen, henkilökohtaisemman ja rennomman lähestymiskulman saamiseksi. Monelle työtahti on kiihtynyt ja sähköpostiviestien runsaan määrän vuoksi ei niin välttämättömät viestit voi jättää ilman välitöntä reagointia. Ropon Facebook-ryhmä on merkittävä viestintäkanava yrityksen sisällä ja saatujen kommenttien perusteella ainakin osa oli tätä kautta aktivoitunut vastaamaan. Reilu kolmannes vastauksista oli tullut muistutusviestin lähettämisen jälkeen. Päätin olla jatkamatta kyselyn vastausaikaa, koska vastaukset sisälsivät alustavan tarkastelun mukaan syvällistä ja tutkimustehtävän kannalta olennaista informaatiota, mikä on ilmiön ymmärtämisen kannalta olennaisempaa kuin vastausten määrä. Lisäksi vastaajien taustatietojen tarkastelu osoitti, että elinkaaripalveluiden tiimiä (vain yksi vastaus) lukuun ottamatta vastauksia on saatu kattavasti läpi organisaation. Vastaajien jakautumista osastoittain on esitetty tarkemmin seuraavassa osiossa 4.4.1.

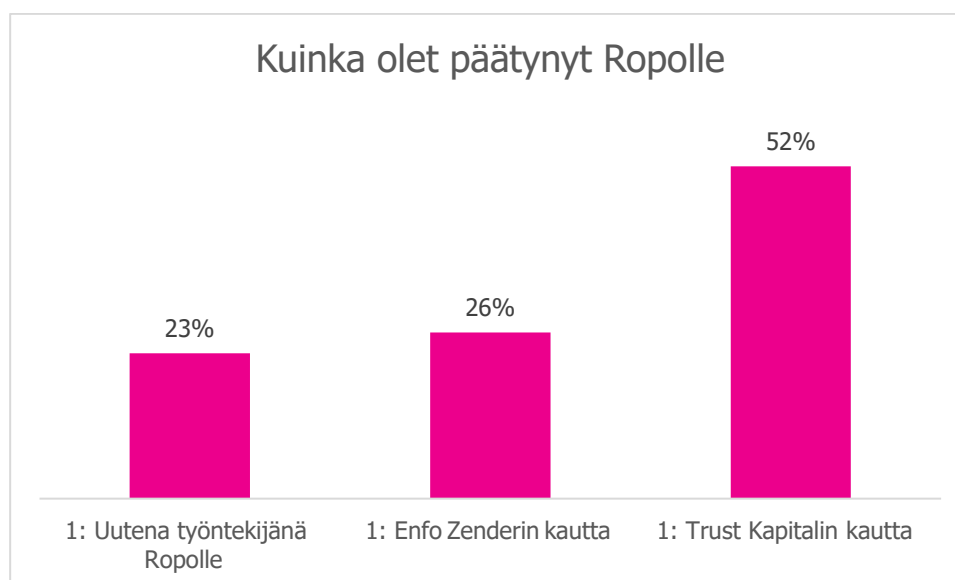
Vastauksista kävi jo varhaisessa tarkastelussa ilmi, että yleisellä tasolla Ropon kulttuurista tuntuu löytyvän yhteisiä piirteitä ja teema-alueita, joita on kuvattu tarkemmin osiossa viisi (Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset). Lisäksi havaitsin, että kun asioita tarkastellaan pienemmän ja vastaajalle läheisemmän oman tiimin näkökulmasta, niin vastaukset konkretisoituvat hyvinkin pieniin ja ajan-kohtaisiin ilmiöihin. Tulkintani mukaan henkilöstölle oli helpompaa tarkastella organisaatiolle yhteisiä asioita ja kulttuuria sekä yrityksen yhteistä historiaa hieman abstraktimpana ilmiönä myös pidemmällä aikavälillä. Kuitenkin, mitä lähemmäksi tultiin omaa työtä eli esimerkiksi oman tiimin vaikutusta yrityksen kasvuun, niin sitä konkreettisemmaksi ja lyhyempään aikaikkunaan mahtuviksi vastaukset

muuttuivat. Lisäksi havaitsin, että yhteisiä kulttuurillisia ilmiöitä sekä tekijöitä on mahdollista kartoittaa toteutetun kaltaisen kyselytutkimuksen avulla. Yksittäisten alakulttuurien syvempi ymmärrys vaatisi muitakin menetelmiä kuten erilaisia haastatteluja, missä olisi mahdollista pureutua syvemmin esille nousseisiin ilmiöihin esimerkiksi tarkentavien lisäkysymysten avulla tai alakulttuurien havainnointia, mikä mahdollistaisi juuri kyseiselle alakulttuurille ominaisten käyttäytymismallien kartoittamisen. Myös dimensiokartoituksen avulla voisi etsiä eroja siitä kuinka eri alakulttuurit painottaisivat eri asioita. Leidenschaftin tekemistä yrityskulttuuritutkimuksista on selvinnyt, että alakulttuureilla on vaikutusta eri osastojen tärkeinä pitämiin asioihin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin tarkastelemaan organisaatiokulttuuria yhteisenä ilmiönä.

4.4.1 Vastauksien jakautuminen eri vastaajaryhmien välillä

Tässä osiossa käydään läpi tarkemmin vastaajien jakautumista työsuhdehistoriataustan, osaston, tiimin ja muiden taustatekijöiden mukaan. Osion tarkoitus on selvittää, että millaisen taustan omaavilta vastaajilta henkilöstökyselyn vastaukset on saatu. Vastaajien määrä ja tarkka tilastollinen jakautuminen ei ole tutkimustehtävän kannalta merkityksellistä kuten määrällisessä tutkimuksessa. Mahdolliset selkeät poikkeamat on kuitenkin hyvä saattaa lukijan tietoon.

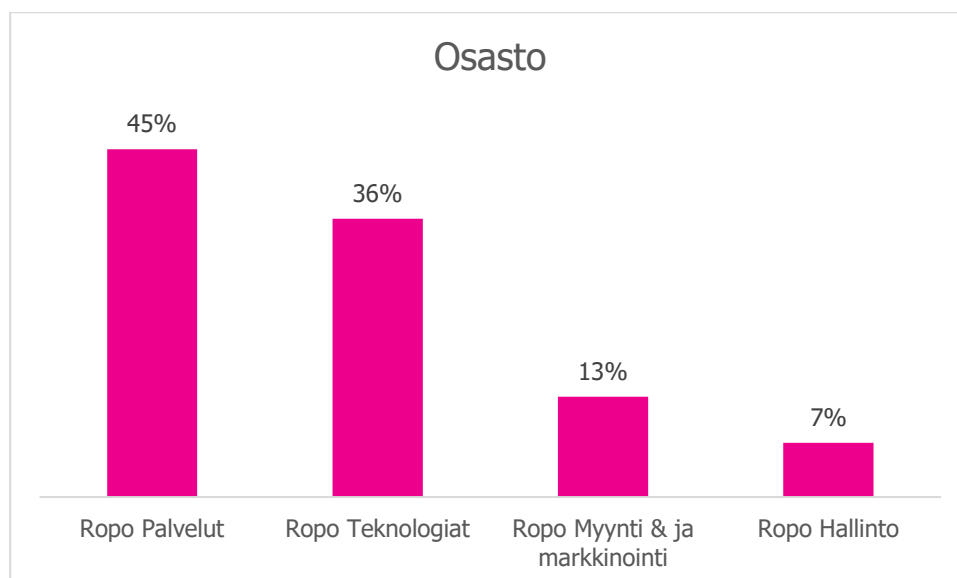
Enfo Zenderin kautta tulleiden osuudet on hyvin lähellä toisiaan haastatteluun kutsuttujen (27 %) ja siihen vastanneiden (26 %) suhteista. Uutena työntekijänä Ropolle tulleista (37 % kutsutuista) osuus on pienempi kuin heidän osuutensa (23 %) vastanneista. Vastaavasti Trust Kapitalin kautta tulleiden (37 % kutsutuista) osuus korostuu selkeästi vastanneiden (52 %) osuudessa. (KUVIO 4.) Tutkimuksen tekijä itse kuuluu Trust Kapitalin kautta tulleisiin ja on työsuhdehistorialtaan yksi tämän ryhmän pisimpään mukana organisaatiossa olleita. Näin ollen voidaan ajatella, että kyselyyn ovat vastanneet mahdollisesti hieman innokkaammin kyselyn tekijän kanssa yhteisen historian omaavat henkilöt mahdollisesti pyrkien auttamaan tuttua henkilöä. Uusien työntekijöiden alikorostuminen voi johtua osaltaan siitä, että uudet työntekijät eivät välttämättä ole kokeneet heillä olevan niin paljon sanottavaa tai annettavaa kyseisen tutkimuksen aihepiiriin, koska tutkimuksen aihepiiri oli jo saateviestissä sekä pohjustustekstissä selkeästi esitelty.



KUVIO 4. Vastaajien jakauma työsuhdehistoriataustan mukaan (n=31)

Kyselyyn vastanneista 84 % työskentelee toimihenkilönä tai asiantuntijana ja 16 % esimiehenä. Kaikki ovat suorittaneet vähintään toisen asteen tutkinnon vastausten jakautuessa lähes tasan lukio- tai ammattikoulutustaisten (29 %), alemman korkeakoulututkinnon (35,5 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon (35,5 %) suorittaneiden kesken. Työhistorian pituutta mitattiin kysymyksellä, jossa kysyttiin ”Kuinka pitkään olet ollut koko- tai lähes kokopäiväisessä työssä?” Vain muutamalla vastaajalla (6,5 %) työuraa oli takana alle kaksi vuotta. Kahdesta viiteen vuotta uraa oli takana 29 %, samoin 29 % oli työskennellyt 5-10 vuotta. 10-20 vuotta työuraa oli takana 23 % vastaajista ja yli 20 vuotta työskennelleitä oli 13 %.

Kuten jo aiemmin todettiin, niin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa vastaajien määrä tai vastausprosentti eivät ole samalla tavalla merkitseviä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Ennemmin on olennaista, että kerätty aineisto auttaa syvemmin ymmärtämään käsiteltävää aihetta ja aineistoa voidaan katsoa kerätyn riittävästi silloin kun aineisto alkaa kypsyä eli ei tuota enää merkittävästi lisäinformaatiota, vaikka aineiston keruuta jatkettaisiin (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 89-90). Jo ensimmäinen tulkinta henkilöstön vastauksia silmäiltäessä antoi kuvan, että avoimissa vastauksissa on varsin syvällistä ja aihepiiristä lisätietoa antavaa sisältöä. Vastauksissa on myös hyvä työsuhdehistoriataustainen (uudet, Kapital ja Zender) edustus. Myös toimipistetausta vastaa vähintään kohtuullisesti Ropon nykyistä henkilöstörakennetta, sillä kutsutuista noin joka kolmannes ja vastanneista noin joka neljäs työskentelee Porvoon toimipisteellä. Kun aineiston analyysiä oli viety pidemmälle, niin havaittiin, että tietyt teemat alkoivat toistumaan ja aineiston pohjalta pystyi tekemään kasvuhakuista organisaatiokulttuuria koskevia johtopäätöksiä.



KUVIO 5. Vastaajien jakauma osaston mukaan (n=31).

Osastoja tarkasteltaessa Ropo Palvelut jää vastaajien (45 %) keskuudessa aliedustetuksi kutsuttuihin (70 %) suhteutettuna (KUVIO 5). Kun kuitenkin tarkastellaan tiimikohtaisesti, niin tiimikohtaisen monipuolisen näkökulman saamiseksi huolestuttavana voidaan pitää ainoastaan Elinkaaripalveluiden (yksi vastaus 27 mahdollisesta) työntekijöiden pientä vastaajamäärää. Myös Yhteyskeskuksen työn-

tekijöistä vastasi selkeästi vähemmän (16 %) kuin heitä kutsuttiin (29 %), mutta kokonaisvastausmäärä (11 henkilöä) on tutkimuksen tavoitteet ja luonteen huomioiden riittävä. Muut Ropo Palveluiden tiimit sekä muut osastot vastasivat vähintään samalla suhteella kuin heitä kutsuttiin vastaamaan. Työsuuhdehistorialtaan Zender-painotteisen Elinkaaripalveluiden tiimin vähäinen vastausmäärä tulee huomioida siten, että Zender-taustaisten kokemukset ja vastaukset ovat vahvasti teknologiatiimiin painottuneita.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointi

Tutkimuksen avulla onnistuttiin tutkimustehtävän mukaisesti syventämään toimeksiantajayrityksen ymmärrystä organisaatiokulttuurin kasvulle suotuisista piirteistä. Tämän tiedostaminen auttaa toimeksiantajayritystä johtamaan kulttuuria ja vaalimaan niitä piirteitä, mitkä ovat auttaneet sen kasvussa ja menestyksessä sekä mitä henkilöstö on pitänyt tärkeänä. Tutkimus osoitti, että yrityksen ilmaistut arvot näkyvät sekä todellisessa toiminnassa että kyselyn aineistossa. Lisäksi onnistuttiin tarkentamaan yrityskulttuurin osatekijöitä, tarkentamaan niiden ilmentymistä käytännön tasolla sekä löytämään tarkoituksenmukaisuudesta uusi yhteinen nimittäjä kuvaamaan yrityksen organisaatiokulttuurin ydintä. Tutkimuksessa selvisi myös, että ulkoisilta rakenteiltaan vapaan yrityskulttuurin sisällä on vahvoja ammatillisia periaatteita, joiden jakaminen sekä kouluttaminen laajemmin organisaatioon voisi yhtenäistää kulttuuria, vähentää tiettyjen osaajien paineita sekä auttaa organisaatiota suoriutumaan paremmin tulevista kasvun tuomista haasteista.

Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää, kuinka henkilöstö oli kokenut kasvun ja kasvuhakuisuuden. Tutkimus osoitti, että kasvu ja kasvuhakuisuus oli näkynyt lähes kaikille, vaikkakin kokemukset olivat verrattain yksilöllisiä. Havaintojen perusteella nousi esille huomioitavia ja kehitettäviä asioita, mitkä käydään läpi toimeksiantajayrityksen kanssa. Näiden huomioiden ymmärtämisen ja kokemusperäisen tiedon hyödyntämisen kautta toimeksiantajayritys pystyy valmistautumaan entistä paremmin kasvuun sekä kehittämään niin toiminnan organisointia kuin johtamista. Tutkimuksessa selvisi myös, että kasvuhakuisuus on toimeksiantajayritykselle perustajista kumpuavaa ja näin ollen syntyperäinen ominaisuus. Tutkimus saavutti tutkimustehtävien näkökulmasta hyvin sille asetetut tavoitteet syventäen ymmärrystä kasvua tukeneista organisaatiokulttuurillisista piirteistä, tarkentaen organisaation kulttuurillista kuvaa myös teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna sekä nosti esiin olennaisia huomioita siitä, miten henkilöstö on kokenut kasvun.

Tutkimus ei ole sellaisenaan yleistettävissä muihin kasvuyrityksiin, vaikkakin tuloksista löytyikin yhtymäkohtia aiempiin tutkimuksiin. Tutkimusaineistoa tulkittiin vakiintuneiden organisaatiokulttuuri-teorioiden mukaan ja tulokset olivat yhteensopivia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus ei luonut uutta teorian tietoa, mutta tutkimuksen tuomia näkökulmia ja huomioita voivat hyödyntää toimeksiantajayrityksen jäsenet ammatillisen kasvun näkökulmasta pohtiessaan yrityksen kasvutarinaa. Lisäksi tutkimus voi toimia ajattelun laajentajana ja uusia näkökulmia tuovana katsauksena kasvusta, kasvuyritysten kulttuureista ja organisaatiokulttuurien vaikutuksesta kasvuun kiinnostuneille opiskelijoille ja yrittäjille. Tällöin on kuitenkin erityisen tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuu-

rien erilaisuus ja se, ettei toisen yrityksen organisaatiokulttuurilliset piirteet välttämättä sovellu toiseen yritykseen. Tutkimuksen jatkotutkimuspotentiaali on kuvattu viimeisessä osiossa (Pohdinta).

Henkilökohtaisesti opinnäytetyö laajensi ja syvensi ymmärrystä organisaatiokulttuurista yleensä sekä sen ilmentymisestä ja merkityksestä organisaatiolle. Ammatillisen kasvun ja kehityksen näkökulmasta opin ymmärtämään Trustin ja Ropon kasvutarinan sekä siihen vaikuttaneet osatekijät erityisesti kulttuurillisesta näkökulmasta merkittävästi aiempaa syvällisemmin. Uskon tämän lisäävän merkittävästi valmiuksiani huomioida kulttuurin vaikutukset suhteessa niin omaan työhön kuin muuhun organisaatioon. Lisääntyneen ymmärryksen myötä olen myös valmiimpi toimimaan esimies- ja johtotehtävissä tulevaisuudessa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuten aiemmin on todettu, niin tämän tutkimuksen tavoitteena on kulttuurillisesta näkökulmasta ymmärtää, miksi Ropo on kasvanut niin voimakkaasti.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat:

- Kuinka Ropon yrityskulttuuri on tukenut ja mahdollistanut kasvua?
- Kuinka henkilöstö on kokenut yrityksen kasvun ja kasvuhakuisuuden?

Osioissa 5.1.-5.4. esitän henkilöstökyselyn ja haastattelujen pohjalta löydetty teemat, niistä rakennetut alaluokat (ilmiöt) sekä edelleen yläluokat (johtopäätökset). Teemojen lisäksi olen käsitellyt myös yksittäiset tutkimustehtävän kannalta olennaiset vastaukset ja raportoin ne kunkin aihealueen käsittelyn yhteydessä. Löydetty teemat esiintymistiheyksineen on esitetty kootusti raportin liitetiedoissa (LIITE 4). Valtaosa vastauksista sisälsi monia eri teemoja, jotka limittyivät keskenään. Tämän vuoksi monet lainaukset ovat osittaisia ja lyhennettyjä, pääosin vain kyseistä teemaa koskevia. Merkitse tällöin lyhennyksen seuraavalla logiikalla: *“...teemaan osuva lainaus...”* tai vaihtoehtoisesti: *“Teemaan sopimaton lainaus ja sen jälkeen tulee teemaan sopiva lainaus, mitä voi seurata jälleen teemaan sopimaton lainaus”*. Johtoryhmän lainauksessa käytän alussa lyhennettä JR ja perustajien lainauksessa PER. Peilaan myös johtoryhmän ja perustajien vastauksia henkilöstökyselyn pohjalta löydettyihin teemoihin. Vastauksien ryhmittelyssä ja analysoinnissa laskin johtoryhmään mukaan kuuluvaksi myös hiljattain Ropon palveluksessa lopettaneen talousjohtajan.

Osiossa 5.5. (Ropon kulttuurin eri tasot) tarkastelen Ropon kulttuuria näkyvältä tasolta syvimpiin oletuksiin syventäen tulkintaa. Tulokset ja johtopäätökset esitetään etenemällä yksittäisistä huomioista teemoihin, niistä ilmiöihin (alaluokat) ja yleisiin johtopäätöksiin (yläluokat). Tulkinnallisesti olen pyrkinyt pääsemään sitä syvemmälle, mitä pidemmälle osio etenee. Osiossa 5.6. teen tiiviin yhteenvedon tutkimustehtävän mukaisista huomioista sekä raportoinnista toimeksiantajayritykselle.

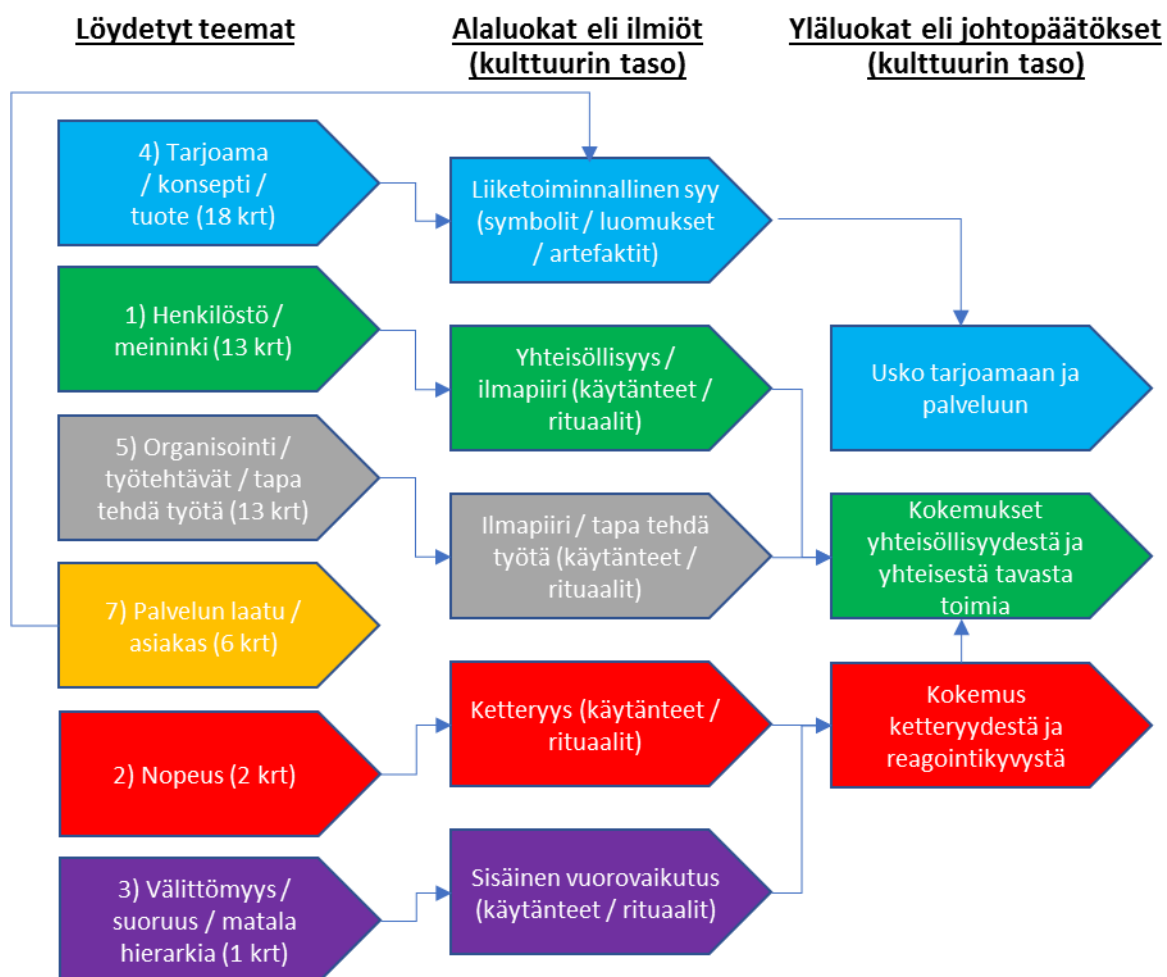
5.1 Koetut syyt Ropon kasvun taustalla

Tässä osiossa analysoidaan niitä vastauksia, joita saatiin erityisesti henkilöstökyselyn kysymyksistä: *“Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi?”* ja *“Mikä sinun tiimisissäsi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun?”*

5.1.1 Yleiset koetut syyt kasvun taustalla

Kysymyksen *“Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi?”* tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien kokemia syitä kasvun taustalla. Halusin pitää ensimmäisen kysymyksen asettelun vielä ikään kuin kulttuurivaapaana, vaikka toki saateteksteissä oli kerrottu tutkittavan nimenomaan kulttuurin vaikutusta yrityksen kasvun taustalla. Tällä ratkaisulla pystyttiin johdattamaan vastaajat kasvun tematiikkaan ja kas-

vun syiden ympärille. Kulttuuri on myös toisaalta abstrakti ja monitulkintainen termi, jolloin ikään kuin epäsuorilla kysymyksillä voidaan päästä syvemmälle aihepiirin ymmärryksessä.



KUVA 2. Kysymys 8: Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi? Teemat, ilmiöt ja johtopäätökset (kulttuurin taso).

Konsepti, tarjoama / tuote

Luontaisesti yleisin teema henkilöstön keskuudessa (18 vastauksessa 31 mahdollisesta) liittyi teemaan "Konsepti / Tarjoama / Tuote". Kuudessa näistä vastauksista oli myös elementtejä teemalla "Palvelun laatu / asiakas". Nämä olen yhdistänyt alaluokkaan Liiketoiminnallinen syy, mikä ilmentää kulttuurin näkyvää tasoa eli yrityksen tuottamia luomuksia eli artefakteja. (KUVA 2.) Liiketoiminnallisen kasvun takana täytyy väistämättä olla onnistuneita liiketoiminnallisia päätöksiä, mitkä tuovat yrityksen tarjoamille palveluille kysyntään, tarpeeseen ja laatuun perustuvan oikeutuksen markkinoille pyrkimiseen sekä siellä menestymiseen. Johtoryhmäläisistä lähes kaikilla (4/6) oli mukana tämän teeman vastauksia. Perustajien haastatteluissa nämä teemat ei tulleet esille, mutta se voi johtua myös siitä, että niissä keskityttiin korostetusti kulttuurin teemoihin.

" Ihmisten maksukyky on heikentynyt ja suuret yritykset haluavat siirtää laskutuksen pois"

"Ropossa on onnistuttu luomaan hyvä liiketoimintamalli ja idea, joka on onnistuttu jalkauttamaan hienosti loppuun saakka..."

"Ropon tarjoama... Rohkeus muuttaa markkinoilla vallitsevaa toimintamallia uuteen suuntaan ja haastaa perinteisiä alalla toimivia yrityksiä. Tarjoama on monelle yritykselle houkutteleva ..."

Konseptiin, tarjoamaan ja tuotteeseen liittyviä syitä kasvun taustalla näkivät kaikki Myynti & markkinointi (myöhemmin myös M&M) sekä Hallinnon vastaajat sekä lähes kaikki Teknologiat -osaston vastaajat. Erityisesti M&M:n ja Teknologioden korostuminen tässä yhteydessä on luontevaa, sillä molemmilla osastoilla konsepti, tarjoama ja tuote ovat päivittäisen tekemisen sekä ajattelun keskiössä. Palveluissa on usein enemmän tiettyyn osa-alueeseen erikoistumista, mikä voi selittää näiden teemojen alikorostumista kyseisten vastaajien keskuudessa. Kyseisen teeman merkitys kasvun taustalla on luontaisesti ilmeinen liiketaloudellisesta näkökulmasta. Kulttuurin huomioiden näen, että uskolla tarjoaman ja tuotettavan palvelun toimivuuteen erityisesti sen kanssa päivittäin työskentelevien keskuudessa on merkittävä vaikutus henkilöstön motivoitumiseen ja positiiviseen ilmapiiriin. Kääntäen voitaisiin ajatella myyjiä tai ohjelmistosuunnittelijoita, jotka eivät usko tuotteeseen, jonka parissa päivittäin työskentelevät. Mielestäni vastaukset antavat erityisesti M&M:n ja Teknologioden osalta vahvoja viitteitä uskosta yrityksen tarjoamaan.

Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä

"Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä" -teema esiintyi 13/31 vastauksessa ilman osastokohtaista painottumista ja lisäksi kahdella johtoryhmäläisellä (LIITE 4). Kulttuurin näkökulmasta tämän teeman mielenkiintoisimpia nostoja ovat nimenomaan "tapa tehdä työtä" alateemaan liittyvät vastaukset, mitkä mielestäni viittaavat suorimmin kulttuuriin sekä mahdolliset kasvuun tai kasvuhakuisuuteen viittaavat nostot.

"...aggressiivinen myynti..."

"...panostus myyntiin..."

"...eritoten myyntiorientoitunut organisaatio on edesauttanut uusien palvelukonseptien kehittämiseen, joka on avannut uusia markkinoita"

"... sanomaa lähdettiin heti viemään aktiivisesti yrityskaupan jälkeen asiakaskuntaan"

"Halu kasvaa ja kehittyä. Luotettavuus, innokkuus."

Erityisesti myyntiorientoituminen sekä tietynlainen aktiivisuus, innokkuus ja kasvuhakuisuus korostuivat vastauksissa niin henkilöstöllä kuin johtoryhmällä. Kasvuhakuisuuden nosti erikseen esille myös toinen yrityksen perustajista yrityksen synnynnäisenä piirteenä. Tätä näkemystä vahvisti myös Ropon kulttuuria tutkinut Luukka nostaa kasvuhakuisuuden ensimmäisenä mieleen nousevien asioiden joukkoon, kun puhutaan Ropon organisaatiokulttuurista tai organisaatioidentiteetistä sekä lähes kaikki yrityksen johtoryhmäläiset kuten yrityksen monivuotinen talousjohtaja; pitäen kasvuhakuisuutta perustajayrittäjien halusta kumpuavana organisatorisena ominaisuutena minkä kautta kasvuhakuisuus näkyi organisaatiossa luontaisena tilana. Lisäksi niin henkilöstön kuin johtoryhmän vastauksissa kerrottiin rohkeudesta, itsensä likoon laittamisesta, kovasta työstä, halusta kasvaa ja kehittyä sekä halusta olla parempia kuin kilpailijat. Myös Luukka nostaa esille rohkeuden ja uskalluksen, mikä näkyy esimerkiksi johdossa siten, että ei näytä olevan mahdotonta asiaa. Kysymyksessä "Miksi

Ropo on kasvanut mielestäni” huomionarvoista on se, että kaikki tähän teemaan kuuluvat henkilöstön vastaukset kuuluivat alateemaan ”tapa tehdä työtä”. Eli yksikään vastaaja ei nostanut esille niin sanotuiksi ”yleisiksi kasvun syiksi” organisaatorakennetta, työtehtävien jakamista tai muuta organisointiin tai työtehtäviin liittyvää seikkaa. Ilmiötasolla tulkitsen tämän kategorian vastaukset alaluokkaan: ”Ilmapiiri / tapa tehdä työtä” (KUVA 2).

Henkilöstö / meininki

Jo analyysin varhaisessa vaiheessa löysin paljon yhtäläisyyksiä edellä kuvatun teeman (Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä) ja teeman ”Henkilöstö / meininki” kesken. Yksi käytännön tason ilmentymä tästä oli, että monen vastauksen tai sen osan kohdalla oli haasteita valita näiden kahden teeman välillä. Teematasolla valintaa ohjasi, että tämän kategorian vastauksissa korostuivat henkilöstöön, yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin liittyvät vastaukset. Yhtäläisyyksistä huolimatta henkilöstöä ja yhteisöllisyyttä korostavat vastaukset ovat mielestäni kuitenkin syytä tulkita myös sellaisenaan, sillä ne antavat vahvoja viitteitä henkilöstön kokemasta yhteisöllisyydestä. ”Henkilöstö / meininki” tuli esille 13/31 vastauksessa tämän kysymyksen kohdalla. Myös neljän johtoryhmäläisen sekä molempien perustajien vastauksista löytyi ”Henkilöstöön ja meininkiin” liittyviä teemoja. (LIITE 4.)

”...Taustalla ammattitaitoisia, sitoutuneita ja työtä pelkäämättömiä työntekijöitä.”

”...Koko organisaatio on ymmärtänyt valitun strategian ja ihmiset ovat sitoutuneet tukemaan sitä ja venymään tarvittaessa...”

”Rohkealla heittäytymisellä. Jos joku sanoo että ette pysty tähän tai ette uskalla niin Ropolla ajatellaan että me tehdään se.”

JR: *”Työntekeminen oli hauskaa ja pisti ihmiset tekemään töitä kovemmin ja kovemmin...Haettiin voittoja ja heiteltiin yläfemmoja voitoista...”*

JR: *”Myös uskallas mennä epämukavuusalueelle, mutta väittäisin, että 90 % omasta työurasta on koko ajan menty epämukavuusalueelle, mutta onko se toisaalta mukavuusalue? Kun sanotaan, että olemme valmiita, niin se on varmasti viimeinen työpäiväni tässä firmassa.”*

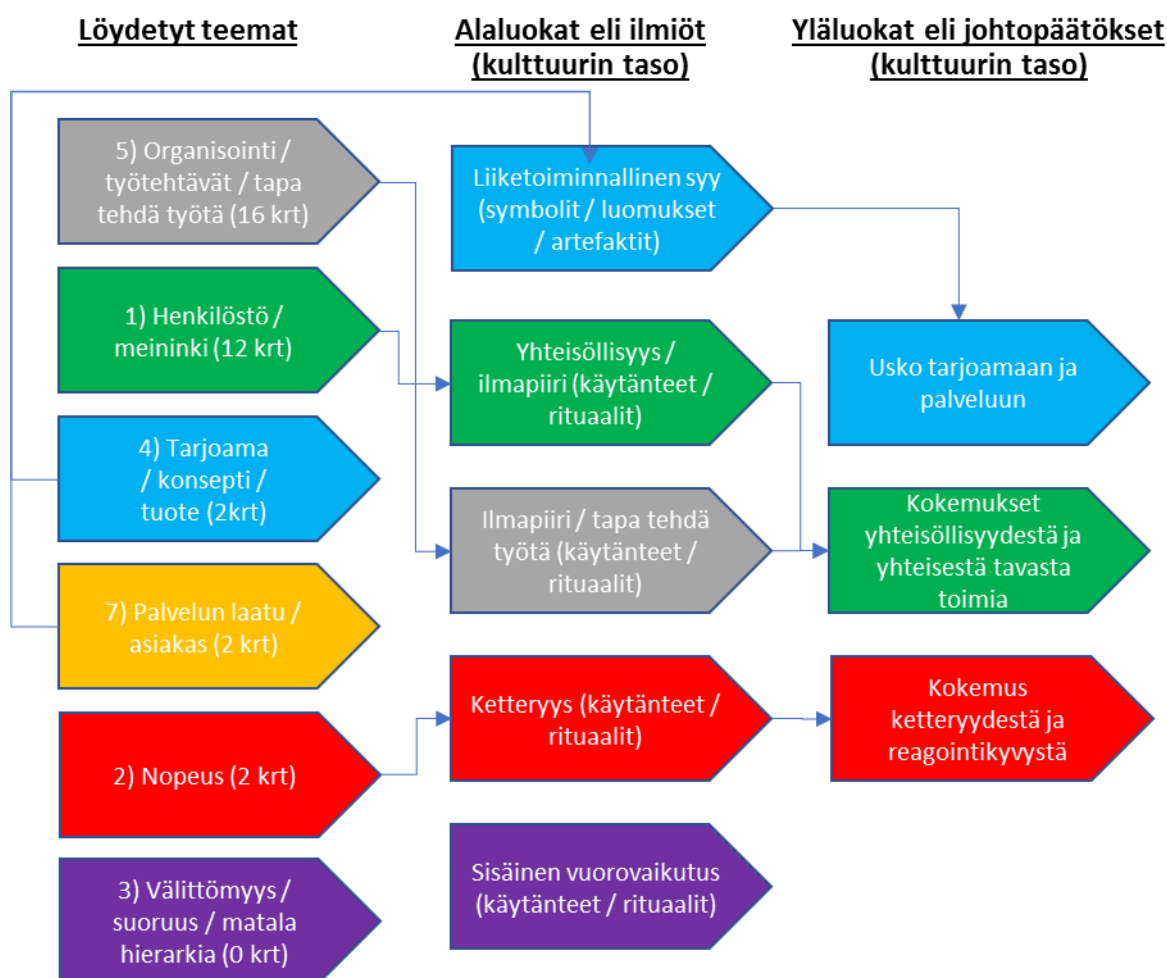
PER: *”Vapaa ilmapiiri on tuonut sen, että iso joukko on ollut viemässä yhtiötä eteenpäin eli ei pelkästään omistajat ja johtajat vaan sitä on viety tiiminä eteenpäin.”*

Tämän teeman vastauksista esille nousevana ajatuksena on monien vastaajien kokemus sitoutuneisuudesta, heittäytymisestä ja periksiantamattomuudesta. Lisäksi on puhuttu yrittäjähenkisyydestä, oikeasta asenteesta sekä ennakkoluulottomasta ja innovatiivisesta ajattelusta. Johtoryhmän vastauksissa nousi lisäksi korostetusti esiin voitontahtoisuus, halu tehdä asioita toisin ja halu haastaa markkinaa. On myös hyvä huomioda, että ”Henkilöstö / meininki” ja ”Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä” olivat selkeästi yleisimmät teemat, kun lasketaan yhteen kaikkien kolmen kysymyksen teemat (molemmat esiintyivät 38/93 vastauksessa). Johdin näistä teemoista vielä omat hieman toisistaan poikkeavat ilmiöt. Näissä ilmapiiri löytyy molemmista ja erottavana tekijänä ovat vielä yhteisöllisyys ja tapa tehdä työtä. Yläluokkana eli johtopäätöksenä olen yhdistänyt nämä ilmiöt kokemukseksi yhteisöllisyydestä ja yhteisestä tavasta toimia. Teemat ”Nopeus” sekä ”Välittömyys / suoruus / matala hierarkia” ovat näkemykseni mukaan omanlaisiaan spesifisempiä ketterytenä ja

sisäisen vuorovaikutuksen käytänteinä sekä rituaaleina ilmentyviä ilmiöitä, mitkä olen johtopäätöksellä nähnyt kokemuksena ketteryydestä ja reagoitakyvystä. Tällä näen olevan yhtymäkohtia myös kokemuksiin yhteisöllisyydestä ja yhteisestä tavasta toimia. (KUVA 2.)

5.1.2 Tiimikohtainen vaikutus kasvuun ja kokemukset kasvuun sopeutumisesta

Kysymyksen ”Mikä sinun tiimissäsi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun?” tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien näkemyksiä heidän tiiminsä vaikutuksesta kasvuun ja heidän kokemuksiaan kasvuun sopeutumisesta. Kysymyksen asettelulla oli tarkoitus saada vastauksia ja pohtimaan kasvun syitä sekä kasvun kokemuksia hieman henkilökohtaisemmalla eli tiimitasolla. Kysymyksessä kysytään kahta asiaa, mikä lisää vastausten analysoinnissa tulkinnanvaraisuutta eli joissain tilanteissa voi olla hankala ymmärtää, että onko vastaaja ajatellut kyseisen seikan edistäneen yrityksen kasvua vai auttanut tiimiä sopeutumaan toteutuneeseen kasvuun. Joka tapauksessa vastaukset antavat viitteitä tiimitason kokemuksista suhteessa kasvuun.



KUVA 3. Kysymys 10: Mikä sinun tiimissäsi on edistänyt yrityksen kasvua ja auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun? Teemat, ilmiöt ja johtopäätökset (kulttuurin taso).

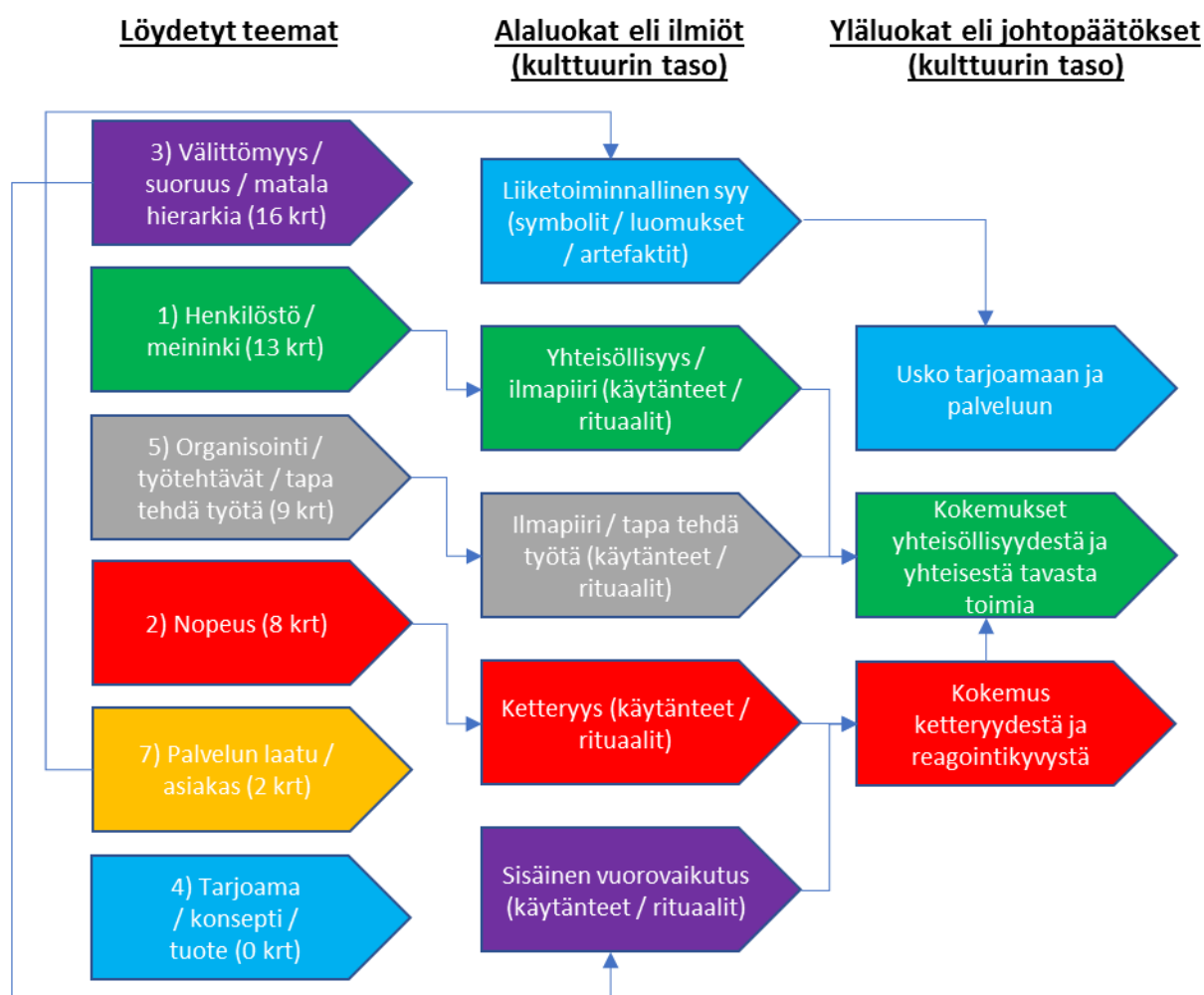
Tämän kysymyksen vastauksissa korostui kaksi teemaa. ”Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä” oli yleisin teema henkilöstöllä ja esiintyi lisäksi kaikissa johtoryhmän vastauksissa. Tämän kysymyksen kohdalla vastauksissa oli vahvasti läsnä oman tiimin työtehtäviin liittyvä konkreettisuus sekä

henkilöstön että johdon kohdalla. ”Henkilöstö / meininki” esiintyi myös yleisesti ja joka toisella johtoryhmäläisellä. (LIITE 4 ja KUVA 3.)

Edellisessä osiossa pohdittiin tekijöitä kasvun takana ja tällöin alateeman ”Tapa tehdä työtä” vastaukset korostuivat ilman, että yksikään viittasi alateemoihin ”Organisointi / työtehtävät”. Kun mentiin tiimitasolle, niin asetelma kääntyi pääläelleen ja tämän teeman vastaukset alkoivat olla lähes poikkeuksetta hyvin konkreettisia sekä nimenomaan organisointiin ja työtehtäviin liittyviä. On luonnollisesti tarpeellista, että toimintatapoja kehitetään esimerkiksi työtehtävien uudelleenorganisoinnilla kasvun konkretisoiduttua. Kasvun kokemuksen näkökulmasta johtopäätöksenä on, että vastaajajoukolla korostuu vahvasti käytännön vaikutukset omaan ja tiimin työhön sekä näiden vaatimat organisatoriset muutokset ja yhteisöllisyytenä näkyvä me-henki. Henkilöstö on huomannut kasvun tuoman muutoksen ja tämä on vaatinut muutoksia organisointiin ja työtehtäviin. Kysymysten 9, 10 ja 11 vastauksista nousi kaikissa esille huomioitavia kehitystarpeita, joista raportoin toimeksiantajayritykselle. Kysymys 9 paljasti työtapojen kehittämisen tärkeyden henkilöstölle. ”Henkilöstö / meininki” -kategoria sai myös runsaasti osumia ja nämä vastaukset ovat sisällöltään pehmeämpiä ja enemmän abstrakteja. Tämän kategorian vastauksissa nousi esille lähes poikkeuksetta hyvä yhteishenki sekä erilaisia toimivaan tiimin yhteistyöhön liittyviä elementtejä. Aiemmin määriteltyjen teemojen lisäksi on huomionarvoista, että erittäin monessa vastauksessa nousi esiin me-henki, ylpeys tiimin omasta tekemisestä ja saavutuksista sekä niiden vaikutuksesta kokonaisuuteen.

5.2 Kulttuurin koettu ainutlaatuisuus tai erilaisuus

Tässä osiossa esittelen ja pohdin erityisesti kysymyksen ”Kuinka Ropon organisaatiokulttuuri eroaa aiemmista organisaatioista, joissa olet työskennellyt?” kautta esille nousseita vastauksia, teemoja, ilmiöitä ja johtopäätöksiä. Kysymyksen avulla oli tarkoituksena pyrkiä löytämään Ropon yrityskulttuurin ominaispiirteitä, mitkä erottavat sen henkilökunnan aiemmista työnantajista. Henkilöstöllä vahvimmin nousi esille teema ”Välittömyys / suoruus / matala hierarkia”, joka löytyi 16/31 vastauksesta ja johtoryhmällä 4/6 sekä lisäksi molemmilla perustajilla. ”Henkilöstö / meininki” esiintyi 13 vastauksessa henkilöstön osalta ja 5/6 johtoryhmäläisillä sekä jälleen molemmilla perustajilla. ”Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä” esiintyi yhdeksässä vastauksessa ja ”Nopeus” kahdeksassa. (LIITE 4 ja KUVA 4.)



KUVA 4. Kysymys 9: Kuinka Ropon organisaatiokulttuuri eroaa aiemmista organisaatioista, joissa olet työskennellyt? Teemat, ilmiöt ja johtopäätökset (kulttuurin taso).

Välittömyys / suoruus / matala hierarkia:

Teeman "Välittömyys / suoruus / matala hierarkia" vastauksia leimasi erityisesti matalaan hierarkiaan viittaavat vastaukset:

"Yhteistyö eri organisaatioportaiden kanssa sujuvaa, kaikilta voi kysyä, jokainen auttaa toisiaan."

"Johto- ja esimiesporras tuntuu työskentelevän samalla tasolla kuin työntekijät vaikka näin ei tittelin perusteella olisi... Johtohenkilöiden, esimiesten ja työntekijöiden ero ei tunnu olevan muualla kuin työtehtävissä mitä päivittäin hoidetaan."

"Ropon kulttuuri on suoraviivainen ja avoin johtamisen ja viestinnän näkökulmasta, mikä on hyvä juttu."

JR: *"...Tämän lisäksi mainitsisin lähtien pukeutumisesta ja ihmisten tavasta puhua ja keskustella. Kulttuuri on välittömämpi eikä niin hierarkkinen kuin aiemmissa työpaikoissa..."*

JR: *"...olemme onnistuneet säilyttämään sähkökyyttä ja oikeanlaista suorapuheisuutta, niin olen todennut, että se toteutuu varsin hyvin henkilöstöllä. Suorapuheisuus ei ole aiemmissa työpaikoissa noussut esille."*

PER: *"...Henki ja yhteisöllisyys oli poikkeavaa..."*

Lisäksi puhuttiin moneen kertaan suoruudesta sekä mainittiin esimerkiksi byrokratian minimointi sekä aiempaan verrattuna liberaalimpi ja sallivampi kulttuuri. Tämän olen ilmiötasolla tulkinnut sisäiseksi vuorovaikutukseksi, mikä ilmenee kulttuuritasolla käytänteissä ja rituaaleissa (KUVA 4).

Henkilöstö / meininki

Kategoriassa "Henkilöstö / meininki" korostuvat jälleen yhteishengen ja hyvään ilmapiiriin liittyvät vastaukset. Puhutaan myös rohkeudesta, huumorista sekä toisten auttamisesta. Ilmiötasolla olen koostanut nämä edellisten osioiden tapaan alaluokkaan "Yhteisöllisyys / ilmapiiri" ja johtopäätösten tasolla edelleen kokemuksiksi yhteisöllisyydestä ja yhteisestä tavasta toimia. (KUVA 4.) Esimerkkejä:

"- täällä ei ole ikäviä kuppikuntia

- ei selkäänpuukotusta

- tuetaan toinen toisiamme..."

"En ole aiemmin ollut työyhteisössä jossa olisi näin vahva me-henki... Kommunikaatio työntekijöiden välillä on ystävällistä ja asioille nauretaan yhdessä. ..."

"Tekemisen meininkiä on enemmän..."

JR: *"Meidän arvot kuvaa mielestäni toimintaa varsin hyvin ja tietynlainen rohkeus näkyy kulttuurissa esimerkiksi ryhmien välisenä työnä. Uskaltaen haastaa markkinaa esimerkiksi."*

PER: *"...Ei raskaita rakenteita taustalla. Pyrittiin välttämään kaikenlaista hierarkia..."*

Työtehtävien organisointiin ja työskentelytapoihin liittyvissä teemoissa huomionarvoista on maininnat tuloshakuisuudesta sekä halusta kasvaa ja tehdä uusia ratkaisuja.

Myös Luukka nosti esiin Ropon kulttuurista ja organisaatiodentiteetistä ensimmäisenä mieleen nousevina asioina vahvan yhteishengen sekä kasvuhakuisuuden ja tavoitteellisuuden. Hän piti Ropon kulttuuria kaikkena muuta kuin lempeänä, mutta myös vaativana ja palkitsevana.

Nopeus

Tämä kysymys nosti myös vahvasti esille teeman "nopeus":

"Ropolla tapahtuu kaikki välittömästi eikä ylimääräiselle vatvomiselle ole aikaa. Vuoden aikana koettu samat asiat, kuin toisessa yrityksessä vuosikymmenen aikana."

"...Korjaavia liikkeitä tehdään jatkuvasti ja nopeasti, mikä on hieno asia kulttuurissamme..."

"... asioita voidaan kokeilla lyhyellä mietinnällä..."

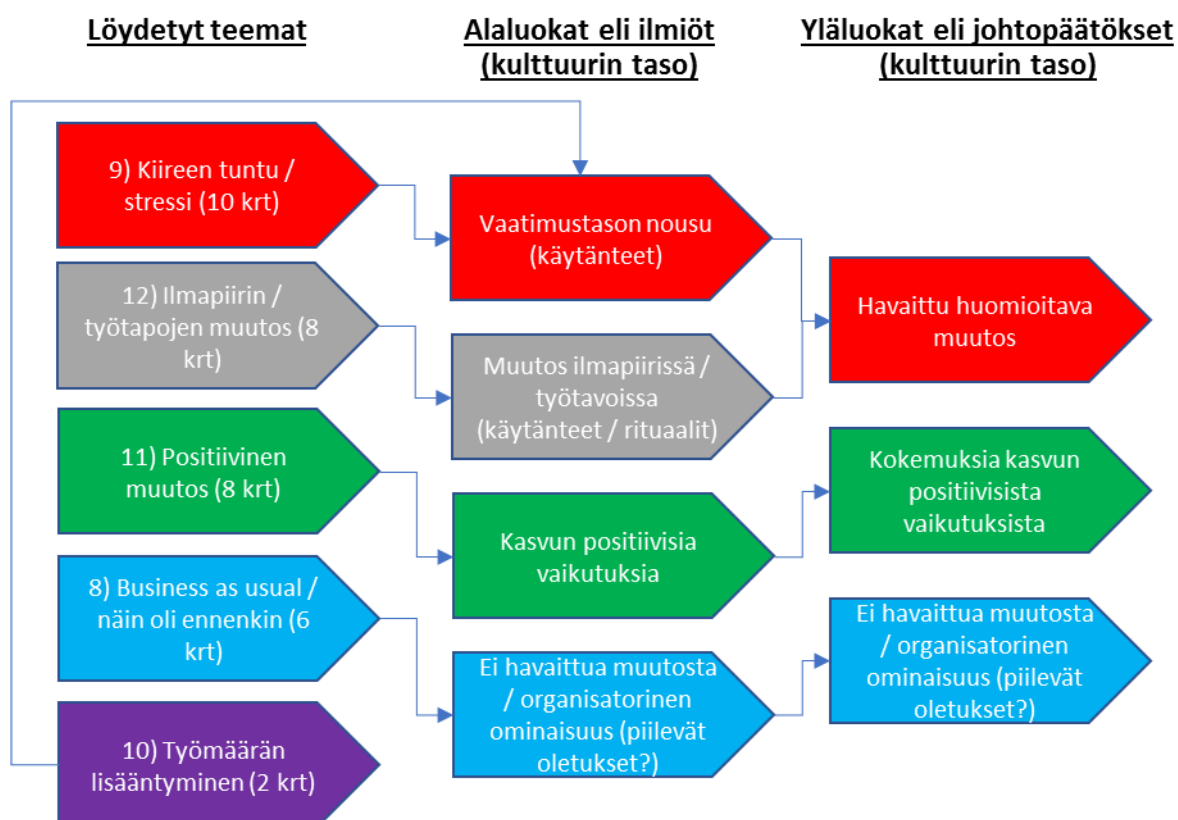
"... Päätöksenteko on nopeaa ja "rohkeaa" "

Tässä yhteydessä nostan esille omat nopeuteen ja päätöksentekoon liittyvät kokemukset Trustin ensimmäiseltä varsinaiselta toimintavuodelta (2009) lähtien. Jo perustajista lähtien olen havainnut, että organisaatiolle on tyypillistä päätöksenteon nopeus, kuten aiemmista vastauksista on tulkittavissa. Verrattain isojakin asioita ollaan valmiita päättämään lyhyiden keskustelujen pohjalta. Mikäli päätök-

sentekoon osallistuvat henkilöt eivät keskustelun yhteydessä näe olennaisia ristiriitaisuuksia päätöksen suhteen, niin tällöin ollaan pääsääntöisesti valmiita etenemään välittömästi. Organisaation kypsyminen ja ammattitaidon kasvaminen näkyy kuitenkin mielestäni siinä, että nykyään tunnistetaan useammin tilanteita, jolloin asiaa on syytä pohtia tarkemmin.

5.3 Kokemukset kasvusta ja kasvuhakuisuudesta

Kysymyksellä ”Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri on muuttunut kasvun ja kasvuhakuisuuden myötä?” pyrittiin saamaan tietoa henkilöstön kokemuksista toteutuneeseen kasvuun tai kasvuhakuisuuteen liittyen.



KUVA 5. Kysymys 11: Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri on muuttunut kasvun ja kasvuhakuisuuden myötä? Teemat, ilmiöt ja johtopäätökset (kulttuurin taso).

Henkilöstön vastauksissa ei noussut esille erityisen usein toistuneita teemoja ja aineiston tarkempi tarkastelu osoittaa, että kasvun kokemukset ovat varsin yksilöllisiä. Yleisin oli ”Kiireen tuntu / stressi”, joka nousi esiin 10/31 vastauksesta (KUVA 5):

”Kiireempään suuntaan varmaan kaikilla, projekteilla tiukemmat aikarajat.”

”Kiire on koventunut jatkuvasti ja muuttuvia tekijöitä on koko ajan enemmän, mikä vähentää hallinnan tunnetta ja lisää stressiä. Toisaalta on myös paljon positiivista pohinää ja kehittymismahdollisuuksia.”

Kahdeksassa vastauksessa oli koettu *muutosta ilmapiirissä tai työtavoissa*, mikä oli myös ainoa johtoryhmän vastauksissa korostunut teema esiintyen 4/6 vastauksessa. Henkilöstöllä *työmäärän lisääntymisestä* oli maininta kahdessa vastauksessa. (LIITE 4.)

Eri syistä *positiivisia kokemuksia* löytyi kahdeksasta vastauksesta:

”Toiminta on kehittynyt oikeaan suuntaan ns. nyrkkipajameinigistä johdetumpaan ja tasapuolisempaan, avoimempaan kulttuuriin”

”Koen, että yrityksen kasvu ja menestys on lisännyt työmotivaatiota ja ilmapiiri on silloin positiivinen, kun yrityksellä menee hyvin.”

Kuudessa vastauksessa *ei oltu havaittu erityistä muutosta* vaan esimerkiksi koettu kasvuhakuisuus organisaatiolle tyypillisenä tilana, mikä nousi esille myös toisen perustajan vastauksessa:

”Trustilla/Ropolla on aina ollut kasvuhakuinen kulttuuri. Minun näkökulmastani muutosta ei ole tapahtunut. Asiakaskokoluokka on kasvanut, mutta tämä on ollut suunnitelmassa jo aiemmin. Nyt isommat asiakkaat vain saavutetaan aiemmin.”

”Ehkä tässä ollaan oltu niin kasvuhakuisia koko ajan ettei muutosta tässä paljoa ole tapahtunut...”

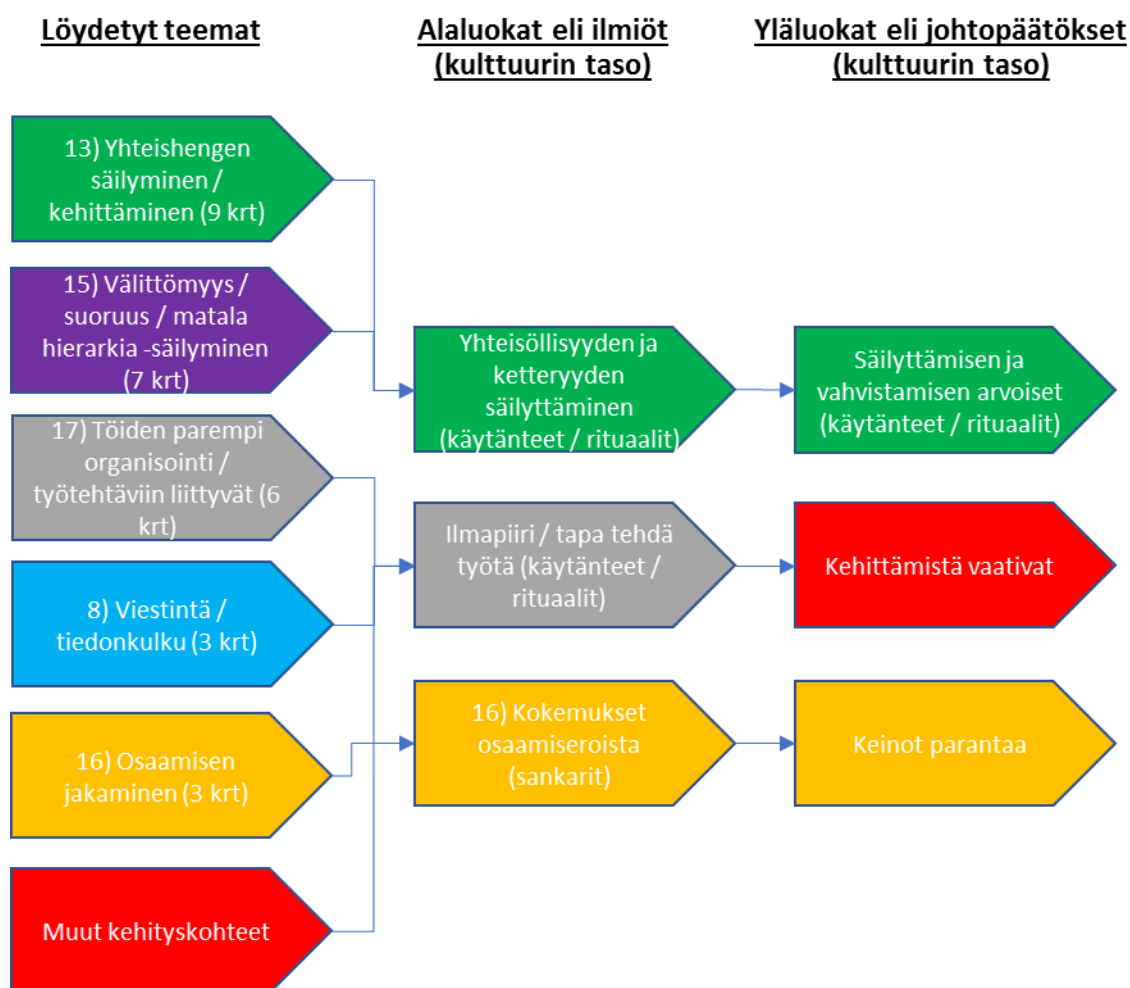
PER: *”... Koen, että kasvuhakuisuus on ollut alusta asti läsnä...”*

Tässä kysymyksessä käytin myös vaihtoehtoista teemoittelua hyvin subjektiivisella jaolla jaotellen vastauksen hengen joko positiiviseksi, neutraaliksi tai negatiiviseksi / tarkempaa tarkastelua toimeksiantajan kanssa vaativaksi. Positiiviseksi luokittelin yhteensä 7/28 vastausta periaatteella, että henkilön kokemana muutos oli selkeästi positiivissävytteinen. Neutraaliksi luokittelin yhteensä 11/28 vastausta periaatteella, että henkilö ei ollut kokenut mainittavampaa muutosta aiempaan tai mahdollinen muutos ei herättänyt vastauksen perusteella erityisiä ajatuksia positiivisuudesta tai negatiivisuudesta. Näistä vastauksista osassa oli kuitenkin selkeä positiivinen pohjavire, mutta muutosta ei oltu merkittävästi aiempaan nähden koettu. Kymmenessä vastauksessa oli koettu negatiivisia asioita kasvun tai kasvuhakuisuuden myötä tai niissä oli jotain sellaista, mikä on syytä käydä läpi organisaation johdon kanssa näiden kokemusten tiedostamiseksi. Henkilöstö oli kokenut kasvun ja kasvuhakuisuuden hyvin eri tavoin. Osalla kasvu on näkynyt stressin ja kiireen tuntuna, osa on kokenut muutoksen positiivisena ja osa ei ole havainnut erityistä muutosta. Tämän kysymyksen tärkein anti on mielestäni tutkimuksen ulkopuolinen eli nämä vastaukset on syytä käydä toimeksiantajan edustajan kanssa läpi yksityiskohtaisesti. Saadut vastaukset antavat paljon yksityiskohtaista ja konkreettista tietoa, mikä on syytä huomioida organisaation sisällä. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan kuitenkin todeta, että erityisesti toteutunut kasvu näkyy kaikilla organisaatiotasoilla lähes kaikkien vastaajien keskuudessa tavalla tai toisella. Mielestäni Kivelän (2011, 17-18 ja 208-209) tutkimuksen havainnot reflektoinnin ja palautteen suurimmasta kehityspotentiaalista väitöskirjatutkimuksen kasvuyrityksissä sekä tämän kysymyksen vastauksissa esille nousseet henkilöstön kokemukset suhteessa kasvuun on vähintään syytä ottaa huomioon toimeksiantajayrityksessä. Ropon kulttuurissa on arvojenkin (Kuva 7) tasolla kannustettu suorapuheisuuteen ja lisäksi korostetaan matalaa hierarkiaa, mikä luo hyvän

pohjan asioiden sisäiselle käsittelylle. Lisäksi on hyvä tarkastella, onko palautteiden käsittelyyn ja läpikäyntiin sekä tarvittaessa toimeenpanemiseen parhaat mahdolliset käytännöt.

5.4 Kehittyvä organisaatiokulttuuri

Kysymyksellä ”Kuinka yrityksen kulttuuri voisi mielestäsi kehittyä?” pyrittiin löytämään kehitysnäkökulmia yrityksen kulttuurin kehittämistarpeiden ymmärtämiseksi. Löydettyjen teemojen tarkempaan jakautumiseen voit tutustua liitteessä 5.



KUVA 6. Kysymys 12: Kuinka yrityksen kulttuuri voisi mielestäsi kehittyä? Teemat, ilmiöt ja johtopäätökset (kulttuurin taso).

5.4.1 Yhteisöllisyyden ja ketteryden säilyttäminen

Teemassa ”Yhteishengen säilyttäminen & kehittäminen” (9/31 vastauksessa) korostui vahvasti toive yhteisöllisyyden ja hyvän yhteishengen säilyttämisestä kasvusta ja lisääntyvästä henkilömäärästä huolimatta, mikä löytyi myös joka toisella johtoryhmäläisellä (LIITE 4):

”Yrityksen kasvaessa olisi mielestäni tärkeää säilyttää tunne yhteisen päämäärän ja asian/asiakkaan eteen työskentelystä.”

”Yrittää säilyttää omintakeinen tyyli jossa ollaan tiivistä porukkaa vaikka se kasvaakin kokoajan. Olla edelleen se paras työpaikka ropolaiselle joka tahtoo olla oma itsensä ja rohkeasti erilainen.”

”Välittömyys / suoruus / matala hierarkia - säilyminen & pelko byrokratiasta”(7/31 vastauksessa)
on hengeltään vastaavanlainen, mutta siinä korostuu enemmän joko pelko byrokratiasta tai korostuu toive välittömyyden, suoruuden ja matalan hierarkian säilymisestä:

”Itse näen että suurimpana riskinä yrityksen kasvaessa on mahdollisen byrokratian lisääntyminen. Tähän tulisi löytää työkalut, jolla estetään mainittu malli.”

”Nyt kun Team Leaderit ovat tulleet suodattimiksi johdon ja rivityöntekijöiden välille, on pesäero alkanut tuntua selvemmin. Tähän voisi yrittää miettiä ratkaisua.”

Yhdistin edellä mainitut alaluokaksi ”Yhteisöllisyyden ja ketteryuden säilyttäminen” (KUVA 6). Lisääntyvä henkilömäärä ja uusien asiakkaiden mukanaan tuoma lisääntynyt työmäärä vaativat ammattimaisesti johdettua organisaatiota. Samaan aikaan henkilöstöllä on huolena jäykkyyden lisääntyminen sekä toive yhteisöllisyyden ja tietynlaisen tuttuuden säilyttämisestä.

5.4.2 Muut kehitettävät asiat

Muut kehittämistä vaativat (yläluokka / johtopäätös) näkyvät kulttuuritasolla käytänteissä ja liittyivät töiden parempaan organisointiin, viestintään sekä tiedonkulkuun. Lisäksi tässä kysymyksessä oli paljon hyviä yksittäisiä kehitysajatuksia, joille ei löytynyt varsinaista teemaa. Osaamisen jakamisen olen tulkinut ilmiötasolla kokemuksina osaamiseroista, mikä ilmenee kulttuurin tasolla sankarit. Eli osa henkilöstöstä on nostanut esille, että organisaatiossa on kokeneita henkilöitä, joiden osaamisen jakamiselle saataisiin nostettua myös muiden osaamistasoa. (KUVA 6.) Nostan näistä huomioista esille tutkimustehtävän kannalta olennaisimmat osioissa 5.5 (Ropon kulttuurin eri tasot) ja 5.6 (Tulosten ja johtopäätösten yhteenvedo). Lisäksi monet näistä olivat varsinaisen tutkimustehtävän kannalta ohi aiheen, mutta nämäkin käydään läpi toimeksiantajayrityksen kanssa.

5.5 Ropon kulttuurin eri tasot

Tässä osiossa tarkastelen Ropon kulttuurista tekemiäni havaintoja Scheinin (2009, 30-36) kolmipor-
taisesta ja Hofsteden ym. (2010, 7-10 ja 346-349) nelipor-
taisesta asteikosta tekemiäni yhdistelmän
(avattu tarkemmin osiossa 3.3.1. taulukossa 1) mukaan, jossa edetään kulttuurin näkyvältä tasolta,
ilmaistuihin arvoihin, sankareihin ja rituaaleihin päätyen lopulta kulttuurin syvimpään olemukseen eli
tiedostamattomiin oletuksiin, uskomuksiin sekä syvimpiin arvoihin.

5.5.1 Kulttuurin näkyvä taso

Käyn tässä osiossa kulttuurin näkyvän tason elementit, jotka pohjautuvat sekä tekemiäni havain-
nointiin että tutkimuksen aineistoon. Tässä tutkimuksessa näkyvän tason elementteinä ovat pukeu-
tuminen, vuorovaikutus ja kommunikointi, fyysinen ympäristö sekä luomukset.

Kulttuurin näkyvän tason tarkastelu pohjautuu rakenteellisesti tekemääni havainnointiin, mitä täydennän, tulkiten ja syvennän muun aineiston avulla. Havainnointi toteutettiin marras-huhtikuun välisenä aikana vuosina 2017-2018. Kulttuurin näkyvää tasoa olen havainnoinut opinnäytetyön prosessin aikana erityisesti suuremman toimipisteen (noin 2/3 työntekijöistä) eli Kuopion osalta. Olen myös vierailut Porvoossa (noin 1/3 työntekijöistä) pariin otteeseen opinnäytetyöprosessin aikana. Kerron tässä osiossa tekemistäni havainnoista ja peilaan niitä muuhun kerättyyn aineistoon. Kunkin kulttuurin näkyvän tason kohdalla kerron tarkemmin kyseisen osa-alueen havainnoista sekä siihen liittyväs-
tä tulkinnasta. Osion lopuksi teen yhteenvedon Ropon kulttuurin näkyvästä tasosta. Kulttuurin näkyvintä ja konkreettisinta tasoa edustavat artefaktit eli luomukset, mitkä kyseinen organisaatio ja sen jäsenet ovat luoneet sekä esimerkiksi käyttäytymismallit ja kielelliset ilmaukset (Paalumäki 2011, 323-324). Schein ja Schein (2017, 17-19) kertovat artefaktien olevan näkyvä ja tunnettava ilmiö, jonka aistimme astuessamme meille aiemmin tuntemattomaan kulttuuriin. Heidän mukaansa myös yrityksen ilmapiiri, organisaatiokaaviot ja kuvaukset organisaation toiminnasta ovat osa näkyvää kulttuurin osaa. (Schein ja Schein 2017, 17-19.) Kuten aiemmin mainittiin, niin Homburgin ja Pflesserin (2000, 1-11) tutkimuksessa selvisi, että artefakteilla on vahvin vaikutus markkinakeskeiseen suoriutuskyykyyn.

Luomukset

Luomuksista on syytä nostaa esille tarkemmin osiossa 5.1.1 (Yleiset koetut syyt kasvun taustalla) kuvattu Ropon henkilöstön ja johdon usko yrityksen tarjoamaan ja palveluun. Tarjoaman rooli on luontaisesti merkittävä tekijä liiketoiminnallisesti näkökulmasta kasvun mahdollistajana. Tässä tutkimuksessa lähestyn asiaa kuitenkin kulttuurillisesta näkökulmasta. Näen tarjoamalla merkittävän roolin kulttuurin rakentajana, vahvistajana ja päätöksenteon onnistumisen mittaajana. Kun yritys tekee tarjoamaa koskevia päätöksiä, niin asiakkaat, markkinat sekä palvelun tuottava ja tehtyjen päätösten vaikutukset aistiva henkilöstö toimivat päätöksenteon onnistumisen mittarina. Onnistuneet päätökset saavat aikaan positiivisia reaktioita esimerkiksi helpottuneena myyntinä, tyytyväisempinä asiakaina, sujuvampana palvelutuotantona tai helpommin ylläpidettävänä järjestelminä. Heikot päätökset päinvastoin vaikeuttavat yrityksen toimintaa tai heikentävät asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Voitaisiin kysyä, että kuinka nämä tuote-, hinta- ja saatavuuspäätöksiin liittyvät liiketoiminnalliset asiat liittyvät yrityksen kulttuuriin? Siten, että yritysten tekemien päätösten vaikutukset antavat organisaation jäsenille vihjeitä siitä millaiset päätökset vaikuttavat yritykseen suotuisasti ja millaiset negatiivisesti. Näiden kokemusten myötä organisaation jäsenet saavat yhteisiä onnistumisia ja oppivat hyväksi havaittuja toimintamalleja. Tämä vaikuttaa kulttuuriin niin pinnallisemmin esimerkiksi toimintatapojen ja päätöksenteonperusteiden muovautumisen kautta kuin syvemmin vaikuttaen tiedostamattomiin oletuksiin ja organisaation keskeisiin periaatteisiin.

Pukeutuminen

Olen itse toiminut useamman vuoden ajan B2B-myyynnissä vierailien vähintään sadoissa eri kokoluokan yrityksissä laajalla toimialakattavuudella. Tämän pohjalta näen omaavani vähintään kohtalaisen tuntuman suomalaisen yritysmaailman pukeutumistapoihin. Ensimmäinen huomio molempien toimi-

pisteiden osalta liittyy henkilöstön pukeutumiseen, mitä voidaan pitää varsin vapaana ja monimuotoisena. Esimerkiksi collegehousut, bändipaidat ja muut perinteisesti vapaa-ajan pukeutumiseen liittyvät vaatteet ovat jatkuva ja totuttu ilmiö Ropon toimistolla. Näkisin pukeutumisen vaihtelevan rennon vapaa-ajan pukeutumisen ja smart casualin välillä. Mielestäni Ropon toimistopukeutuminen on lähempänä korkeakouluopiskelijoiden pukeutumista kuin esimerkiksi tilitoimistomaailmaa puhumatkaan perinteisesti muodollisista pankki- ja vakuutusalan yrityksistä. Tämän mahdollistaa toki osittain työn luonne, missä valtaosa henkilöstöstä ei ole juuri kasvokkain tekemisissä ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Vaikka yritys toimiikin liike-elämässä, niin pääsääntöisesti myyjillä ja johdolla näkee hieman muodollisempaa pukeutumista lähinnä silloin kun tavataan ulkoisia sidosryhmiä. Tätä vahvistaa myös näkemys äskettäin yrityksen palvelukseen tulleen uuden talousjohtajan huomio kulttuurin välittömyydestä, mikä ilmenee niin pukeutumisessa kuin tavassa kommunikoida. Korkeimmankaan johdon kohdalla ei näytä olevan itsetarkoitus pukeutua aina keskimääräistä muodollisemmin, vaan esimerkiksi toimitusjohtajalla näkee toimistolla säännöllisesti huppareita. Ropon pukeutumisohjeessa ulkoisia sidosryhmiä tavattaessa suositellaan pääsääntöisesti käyttämään ”rentoa bisnespukeutumista” toki tilaisuuden luonne ja osallistujat huomioiden. Yrityksen sisäisessä pukeutumisohjeessa määritetään pukukoodi ulkopuolisten sidosryhmien tapaamiseen, mutta samaan hengenvetoon linjataan: ”toimistolla voidaan olla yhtä rennosti kuin ennenkin”. (Ropo Capital 2018-05-01) Tulkintani mukaan Ropon pukeutuminen ulkoisten sidosryhmien kanssa toimiessa ei eroa merkittävästi nykyaikaisesta suomalaisesta B2B-pukeutumisesta, mutta toimiston sisäistä pukeutumista määrittelee tietynlainen vapaus, rentous ja henkilökohtaisuus. Henkilöstö näyttää voivan pukeutua töihin kuten haluaa, eikä siihen kiinnitetä erityistä huomiota. Tässäkin vapaudessa piilee rajat esimerkiksi liiallisen paljastavuuden tai poliittisen propagandan suhteen. Tällaisesta pukeutumisesta en havainnut kuitenkaan mitään viitteitä.

Vuorovaikutus ja kommunikointi

Myös termistö, kielenkäyttö sekä tavat kommunikoida ja toimia yhdessä ovat osa organisaatiokulttuurin näkyvää osaa. Julkaisemassaan blogissa ”Helvetin hyvä yrityskulttuuri” Ropo Capitalin toimitusjohtaja Aurasmaa käsittelee Ropon arvoihin (Kuva 7) kuuluvaa suorapuheisuutta. Aurasmaa (2018-02-02) näkee suorapuheisuuden osoituksena työyhteisön keskinäisestä luottamuksesta, mikä mahdollistaa toisen haastamisen olemalla eri mieltä sekä rehellisen ja avoimen kommunikaation työyhteisön sisällä. Samassa blogissa avataan myös suorasanaisesti sitä, että yritys haluaa löytää työntekijöikseen juuri sellaisia henkilöitä, mille Ropo on paras työpaikka ja toisaalta kertoo myös ajatuksen kääntöpuolen: ”On kaikkien etu, että virkamiesmäiset ja kukkahattutädit seuloutuvat hakijoista heti pois.” Kerrotaan siis varsin selvästi, että joihinkin toisiin työpaikkoihin kuvatus kaltaiset henkilöt olisivat varmasti hyvin soveltuvia, mutta selkeästikään ei Ropolle. Vaikka elämmekin jo vuotta 2018, niin esimerkiksi moni yrityksen potentiaalisten asiakkaiden päättäjistä ei ole tottunut ainakaan omilla toimialoillaan tämänkaltaiseen suorasukaisuuteen. Ulospäin tämä voidaan siis nähdä riskinottona ja tietynlaisena rohkeutena. Jos kyseisen blogin sanomaa ja erityisesti provokatiivisimpia ilmauksia ajatellaan yksittäisen työntekijän näkökulmasta, niin mielestäni kyseinen julkinen blogikirjoitus on erit-

täin vahva ja selkeä viesti suorapuheisuuteen kannustamisesta myös työpaikalla. Voisi ajatella, että jos toimitusjohtaja uskaltaa kirjoittaa noin rohkeasti julkisesti, niin miksi yksittäinen työntekijä ei voisi keskustella työasioista kiertelemättä ja suorasanaisesti kollegani kanssa.

Henkilöstön vastauksissa nousee vahvasti esiin suorapuheisuus, kommunikaation ja yhteistyön välittömyys sekä mahdollisuus olla oma itsensä. Uutena työntekijänä Ropolle tulleen henkilön vastaus Ropon kulttuurin eroista aiempiin työpaikoihin kuvaa hänen kokemustaan seuraavasti: "... Kommunikaatio työntekijöiden välillä on ystävällistä ja asioille nauretaan yhdessä. Ei tarvitse esittää turhan tärkeää..." Yrityksen sisäistä kommunikaatiota tarkkailin tutkimusprosessin aikana omien työtehtävien yhteydessä. En siis esimerkiksi osallistunut ylimääräisiin palavereihin tai asettunut pelkkään tarkkailijan rooliin, vaan kirjasin tekemiäni huomioita ylös normaaleissa työtilanteissa. Nämä huomiot koskevat näin ollen pelkästään Kuopion toimistoa ja ovat painottuneet myynti- ja markkinointiosastoon sekä johtoryhmään sekä rajoitetusti muihin osastoihin. Oman henkilökohtaisen kokemuksen perusteella koen, että ainakin merkittävä osa henkilöstöstä pystyy ja uskaltaa puhua varsin suoraan sekä rohkeasti vähintään oman tiiminsä ja myös muiden organisaation osien kanssa työhön liittyvistä asioista. Itse näen asian niin, että hyvin toimiessaan ilmaistuissa arvoissa näkyvä ja arjessakin havaintojeni mukaan läsnä oleva suorapuheisuuden kulttuuri edistää, selkeyttää sekä suoraviivaistaa sisäistä viestintää. Kun "turha" jaarittelu ja kiertoilmaukset jätetään pois, niin tällöin voidaan lisäksi säästää aikaa. Kommunikaatioon ja suorapuheisuuteen liittyen on syytä nostaa esille vastaus, mikä viittaa siihen, ettei suorapuheisuus vielä toteudu kaikilta osin. Eräs vastaaja toivoi organisaatiokulttuurin kehittymismahdollisuuksista kysyttäessä, että asiat pidettäisiin asioina ja niitä voisi tuoda esiin kuulijakunnasta riippumatta. Tämä viittaa siihen, että ainakin kyseinen vastaaja on kokenut, että kaikista asioista ei ole suotuisaa puhua kaikkien kuullen. En pysty aineiston perusteella tulkitsemaan asiaa tarkemmin, mutta tämä osoittaa, että työtä suorapuheisuuden ja avoimuuden eteen on syytä tehdä edelleen. Osa suorapuheisuuden kulttuuria tulisi olla myös se, kuinka suorapuheisuuteen reagoidaan myös kuulijakunnalle haastavien aihepiirien suhteen. Eräs vastaaja oli myös kokenut kiroilun ja äänenpainojen nousun häiritseväksi. Muutoin suorapuheisuuteen liittyvät huomiot olivat positiivisävytteisiä.

Fyysinen ympäristö ja organisaatorakenteet

Molemmat toimipisteet ovat avokonttoreita, eikä kenelläkään ole omaa huonetta. Tiimit on sijoitettu toistensa läheisyyteen, mutta esimerkiksi henkilön asema ei näy sijoittelussa eli esimerkiksi johtajat istuvat siellä missä heidän tiiminsäkin. Tämä on myös osoitus Ropon kulttuurin erityispiirteinä kaikilla vastaajaryhmillä (johto, henkilöstö, perustajat, yrityskulttuuria tutkinut Luukka) esille nousseesta matalasta hierarkiasta ja välittömyydestä, mikä on käyty tarkemmin läpi osiossa 5.2. Aiheeseen liittyen poiminta henkilöstökyselyn vastauksesta Ropon organisaatiokulttuurin eroista suhteessa aiempiin työpaikkoihin: "*Kaikki kavereita keskenään tittelistä huolimatta.*" Kuopiossa henkilökohtaisissa työpisteissä on varsin usein henkilökohtaista koristelua tai personointia kuten lasten kuvia, urheilujoukkueiden symboleita ja sarjakuvaotteita. Työpisteiden siisteystasot vaihtelevat myös eri työntekijöiden välillä merkittävästi. Ainakaan Kuopion toimistolla henkilökohtaisten työpisteiden hyödyntä-

mistä ei ole rajoitettu tai erityisesti ohjeistettu. Porvoon osalta en tehnyt havainnointia työpistetasolla.

Yhteenvedo kulttuurin näkyvästä tasosta

Kun kysyin Ropon kulttuuria tutkineelta Leidenschaft Oy:n Panu Luukalta Ropon kulttuurista ja organisaatioidentiteetistä ensimmäisenä mieleen tulevia asioita, niin mainituista luen näkyvän tason elementteihin kuuluvaksi omanlaisensa ronskin huumorin, rentouden, johtamisjärjestelmien ja rakenteiden keveyden. Tätä tukee myös henkilöstön, johdon ja perustajien vastauksissa korostunut kokemus matalasta hierarkiasta, omanlaisesta meiningistä sekä rentoudesta. Kysyttäessä Luukalta Ropon kulttuurin eroista suhteessa muihin organisaatioihin esille nousi myös se, ettei hänen näkemyksenä mukaan Ropon kulttuurissa poliittisella korrektiudella ole mitään arvoa ja Ropolla uskalletaan olla rohkeasti oma itsensä sekä uskalletaan niin menestyä kuin juhlistaa sitä. Näille huomioille löytyi vahvistusta myös henkilöstökyselyn ja johtoryhmän vastauksista, sillä niin rohkeus kuin mahdollisuus omana itsenä olemiseen työyhteisössä nousi useamman henkilön vastauksissa esille. Tulkitsen kulttuurin näkyvän tason havaintojeni perusteella Ropolla yksilön vapautta ja vastuuta korostavaksi. Muodollisella pukeutumisella tai esimerkiksi työpisteen ulkoisella siisteydellä ei näytä olevan erityistä arvoa työyhteisössä. Suorapuheisuuteen ja rohkeuteen kannustetaan. Ronskikin huumori sallitaan, mutta samaan aikaan esimerkiksi muita häiritsevää voimakasta äänenkäyttöä pyritään hillitsemään. Rakenteiden keveys ja välittömyys sekä yhteisöllisyys nousee esille positiivisena piirteenä kaikissa vastaajaryhmissä. Näiden toivotaan vahvasti säilyvän myös jatkossa, vaikka moni on huomannut muutoksen jo tapahtuneen ja ymmärtää myös kasvun tuomat realiteetit, mitkä tuovat paineita rakenteiden ja prosessien lisäämiseen. Yhteisöllisyys, matala hierarkia ja rakenteiden keveys yhdistettynä organisatoriseen ketteryyteen ovat olleet Trustin ja Ropon osalta sekä kasvun taustalla että organisaation jäsenille merkittäviä näkyviä organisaatiokulttuurin osatekijöitä. Näiden vaaliminen sekä sovittaminen ja yhdistäminen kasvun tuomiin vaatimuksiin on tiedostettava lähitulevaisuuden kulttuurinen haaste Ropon johdolle ja henkilöstölle. Tulkintani mukaan Ropon henkilöstö ja johto on valmis kehittämään prosesseja, toimintamalleja ja käytänteitä sekä lisäämään säännönmukaisuutta, kunhan se on tarkoituksenmukaista, perusteltua ja toimintaa kehittävää. Perusteettomalta vaikuttavalta byrokratialle, hierarkialle ja jäykkyydelle organisaatiolla voi katsoa olevan sisäänrakennettua vahvaa muutosvastarintaa, mikä antaa vahvan vihjeen siitä, että organisatorista ketteryyttä, suorapuheisuutta ja välittömyyttä on syytä pyrkiä vaalimaan myös jatkossa.

5.5.2 Ilmaistut arvot, sankarit ja rituaalit

Tässä osiossa käyn läpi arvo kerrallaan, kuinka yrityksen ilmaistut eli julkiset arvot näkyvät kerätyssä aineistossa. Paalumäki (2011, 321) korostaa ilmaistujen eri virallisten arvojen ja todellisen käyttäytymisen yhteensopivuuden tärkeyttä. Myös Aaltonen ja Junkkari (2003, 103-104) pitävät ilmaistuja arvoja tärkeänä yrityksen kulttuurin ohjauskeskuksena, minkä kautta yrityksen henkilökunta ja sidosryhmät saavat tietää yritykselle tärkeistä asioista. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, onko ilmaistujen arvojen ja tutkimuksen tulosten välillä yhteneväisyyttä tai ristiriitoja. Ropon ilmaistut arvot ovat Työn ilo, Rohkeus, Uuden oppiminen, Suorapuheisuus ja Tuloksellisuus (KUVA 7).

Mihin sitoudumme – 100% luottamus

Liiketoimintamme perustana on luottamus. Asiakkaamme luottavat meille yhden liiketoimintansa avainprosesseista – me vastaamme siitä, että laskutus toimii. Myös meidän kulttuurimme rakentuu luottamuksen ympärille. Ydinarvomme ovat:

Työn ilo: Työstä saa ja pitää innostua. Saamme työmme tuloksista aitoa iloa, jota osaamme myös juhlia yhdessä.

Rohkeus: Olemme olemassa rakentaaksemme uutta – emme ylläpitääksemme olemassa olevaa. Vaatii rohkeutta kokeilla uutta ja sitkeyttä kohdata eteen tulevat haasteet.

Uuden Oppiminen: Päivä ilman uuden oppimista on hukkaan heitetty mahdollisuus. Kiinnostuksemme uusiin ratkaisuihin ja rohkeat kokeilut parempien palveluiden kehittämiseksi johtavat jatkuvaan kasvuun ja kehitykseen. Tämä on yhteinen tavoitteemme ja ilon aihe.

Suorapuheisuus: Annamme ja otamme palautetta suoraan, jatkuvasti ja kiertelemättä. Suorapuheisuuden kulttuuri vaatii meiltä ja kumppaneiltamme rohkeutta. Uskomme, että se on suorin tie jatkuvan oppimisen ja kehityksen polulla.

Tuloksellisuus: Olemme olemassa asiakkaitamme varten. Kaiken tekemisemme tavoitteena on asiakkaan palveleminen aina eilistä paremmin. Kehittymisen halu johtaa parempiin taloudellisiin tuloksiin niin asiakkaillemme kuin meillekin. Tuloksellinen tekeminen on työn ilon perusta ja vahvistaa entisestään luottamuksen kehää ja positiivista kierrettä.

KUVA 7. Ropon arvot (Ropo Capital 2018-04-18)

Työn ilo

Työn ilon tärkein ilmentymä vastauksia tulkittaessa on se, että vastaukset ovat isossa kuvassa perusvireeltään positiivisia ja asioista kerrotaan pääsääntöisesti positiivisen kautta, vaikka saman konkreettisen asian voisi ilmaista myös neutraalilla toteamuksella. Työn ilo tulee henkilöstökyselyn vastauksia tulkittaessa ilmi erityisesti vahvana yhteisöllisyytenä, innokkuutena ja positiivisena ylpeytenä saavutetuista onnistumisista. Niin oman tiimin kuin isommankin kuvan yhteiset onnistumiset näyttävät tuottavan työyhteisölle iloa ja ylpeyttä. Myös organisaation henki, tapa tehdä töitä ja vastausten perusteella tulkittava positiivinen vire organisaatioon kuulumisesta ovat merkkejä työn ilosta. Työn ilon säilymisen näkökulmasta haasteina ja uhkakuvina vastausten perusteella näen kiireen tunnun ja stressin lisääntymisen sekä ajoittaisen hallinnan tunteen vähentymisen, mitkä nousivat tietyillä vastaajilla esille. Samoin pelko byrokratian lisääntymisestä sekä välittömän meiningin menettämisestä aiheuttavat huolta henkilöstön keskuudessa. Työn ilo arvona ja erityisesti työyhteisössä todellisuudessa ilmentyvänä voimana toimii myös vastavoimana kiireisten ja haastavien tilanteiden selvittämiseksi. Toimeksiantajaorganisaation on kuitenkin syytä huolehtia siitä, että osalle henkilökunnasta jo näkyneet edellä mainitut uhkakuvat eivät realisoidu organisaation, yksittäisten tiimien tai henkilöiden jatkuvaksi tilaksi. Tällä olisi väistämättä työn iloa, positiivisuutta ja yhteisöllisyyttä heikentävä vaikutus.

Rohkeus

Ropon arvoissa rohkeus on kuvattu uuden rakentamisen, uusien asioiden kokeilemisen sekä eteen tulevien haasteiden rohkean kohtaamisen kautta. Tämänkaltaisen rohkeus nousee esille kaikilla vastaajaryhmillä selkeästi. Vastauksista nousevat esille rohkeus ennakkoluulottomaan ja innovatiiviseen ajatteluun, vallitsevien toimintatapojen ja markkinan haastamiseen sekä yleensäkin riskinottoon ja uskallus päätöksentekoon. Esimerkki henkilöstökyselystä:

”Rohkealla heittäytymisellä. Jos joku sanoo, että ette pysty tähän tai ette uskalla niin Ropolla ajatellaan, että me tehdään se.”

Yrityskoon ja vastuiden kasvaessa rohkeus joutuu isossa kuvassa varmasti koetukselle sekä tulee muuntamaan muotoaan. Yrityksen perusarvona se on kuitenkin tutkimusaineiston perusteella sisäsyntyinen, aito ja tärkeä arvo. Jo aiemmin todettu, että rohkeus näkyi niin kasvun syiden takana sekä myös ropolaisille rohkeutena olla oma itsensä työyhteisössä.

Uuden oppiminen

Uuden oppiminen ei noussut yhtä vahvasti esille tutkimuksen aineistossa kuin muut arvot. Siitä oli kuitenkin selviä viitteitä, sillä esimerkiksi kasvun syiden takana nähtiin olleen halu oppia uutta, rohkeus kokeilla uusia ratkaisuja sekä tehdä nopeasti korjaavia liikkeitä. Myös johtoryhmän vastauksissa nousi esille ajatuksia siitä, että on rohkeasti lähdetty tekemään pelkäämättä tulevaa ja tietynlaista epävarmuutta. Uuden oppiminen nousi esille myös Aurasmaan (2017-10-20) blogissa ”Luvuilla johtaminen vs. luovuudella johtaminen”, missä hän näkee luovuuden, uusien ajatusten ja rohkeuden olevan pohjana uudennaisille toimintavoille sekä peräänkuuluttaa jatkuvaa uudistumiskykyä. Nopeasti muuttuvassa työympäristössä kyky oppia uutta on tietynlainen itsestäänselvyys, jota ilman ei pärjää. Ropon kulttuurissa erityistä on kuitenkin se, että uuden oppimista ei pelätä tai nähdä uhkana, vaan mennään rohkeasti kohti uusia haasteita. Tämä asenne vaatii luonnollisesti myös halua ja kykyä uuden oppimiseen.

Suorapuheisuus

Kuten aiemmissa osiossa (katso esim. 5.2. ja 5.5.1) on todettu, niin suorapuheisuus tulee vahvasti esiin kerättyssä aineistossa kaikilla vastaajaryhmillä, havainnoituna organisaation sisäisessä vuorovaikutuksessa sekä organisaation julkaistussa kirjoituksissa ja on leimallinen piirre Ropon organisaatiokulttuurissa. Suorapuheisuuteen liittyvät huomiot ovat lähes poikkeuksetta positiivisia ja se nähdään arvokkaana osana organisaation toimintaa. Vuorovaikutusta sekä suorapuheisuutta on analysoitu tarkemmin edellisessä osiossa 5.5.1 (Kulttuurin näkyvä taso).

Tuloksellisuus

Myös tuloksellisuus näkyy kaikilla vastaajaryhmillä toimintaa ohjaavana arvona sekä käytännön toiminnassa. Tuloksellisuus näkyy vastauksissa kasvuhakuisuutena, myyntiorientoitumisena, kilpailullisuutena sekä haluna saavuttaa voittoja ja haastaa markkinaa. Esimerkiksi yrityksen kulttuuria tutkinut Luukka piti Ropon kulttuuria erityisen tavoitteellisena ja kasvuhakuisena.

Yhteenveto Ropon arvojen näkymisestä yrityskulttuurissa

Ropon arvoista erityisesti suorapuheisuus, rohkeus ja tuloksellisuus nousevat esiin myös Aurasmaan blogeissa ”Draama myy ja pitää vireänä”, ”No risk, no fun” ja ”Helvetin hyvä yrityskulttuuri” (Auras-

maa 2018-02-16, 2018-02-09 ja 2018-02-02). Tämä kertoo siitä, että yrityksen johto on sitoutunut arvoihin myös omalla nimellään ja sanoittaa niiden merkitystä julkisesti niin asiakkaille, henkilökunnalle kuin muillekin sidosryhmille. Niiden julkinen viestiminen muutenkin kuin arvolistauksen kautta ja esimerkkien kautta konkreettiseksi tekeminen nostaa arvojen merkitystä ja luo kuvaa, missä arvoilla on todellista merkitystä yrityksen toiminnassa. Tätä näkemystä tukee myös tutkimusaineiston tulkinta, missä arvot nousevat esille sekä lähes sanantarkasti että vastauksista tulkittavina viesteinä ja vihjeinä. Ropon arvot pohjautuvat Leidenschaft Oy:n tekemään yrityskulttuuritutkimukseen eli niiden määrittämisessä on hyödynnetty koko henkilöstön näkemyksiä heille ja yritykselle tärkeistä asioista, mikä näkyy myös tässä tutkimuksessa ilmaistujen arvojen ja tutkimusaineiston välisenä yhteytenä. Tämä on hyvä peruslähtökohta yrityksen kasvulle myös jatkossa, koska ilmaistut arvot ja organisaation toimintakulttuuri ovat ainakin pääosin linjassa niin keskenään kuin tavoitteiden kanssa. On kuitenkin toimittava siten, että arvoista ja esimerkiksi työn ilosta pystytään pitämään kiinni käytännön tasolla myös kasvun jatkuessa. Kuten eräs johtoryhmän jäsen totesi: ”Kasvu on aina hyvä asia. Aina pitää pyrkiä voittamaan ja pitää olla aina tavoitteita. Täytyy pitää huoli, että organisaatio pysyy mukana. Johto haluaa aina mennä eteenpäin ja on äärettömän sitoutunut. Tehdään pitkiä päiviä. Haluaisin tehdä pidempiäkin päiviä, mutta myös siten, että muutkin pysyy mukana.”

5.5.3 Tiedostamattomat oletukset ja arvot

Käyttämässäni tulkinnassa monitasoisesta kulttuurin ilmentymistä syvintä ja vähiten näkyvää tasoa edustaa tiedostamattomat oletukset ja arvot (Taulukko 1). Tässä osiossa esitän tutkimuksen perusteella tehdyt havainnot Ropon yrityskulttuurin syvimmästä olemuksesta.

Synnyynäinen kasvuhakuisuus

Kasvuhakuisuuden voi tutkimuksen perusteella sanoa olevan Trustin ja sitä kautta Ropon organisaatiokulttuurille synnyynäistä, sillä tämän nosti esille sekä organisaation toinen perustaja nimenomaan alkuperäisenä kasvuhaluukkuutena kuten monivuotinen talousjohtaja perustajajäristä lähtöisin olevana organisaation genetiikkaan kuuluvana haluna kasvaa. Myös muut johtoryhmän jäsenet nostivat esiin kilpailullisuutta ja voitontahtoa, mitkä ovat myös kasvuhakuisia piirteitä. Tätä piirrettä vahvistaa myös henkilöstökyselyssä esille noussut huomio kysyttäessä, kuinka organisaatiokulttuuri on muuttunut kasvun tai kasvuhakuisuuden myötä: ”Trustilla/Ropolla on aina ollut kasvuhakuinen kulttuuri. Minun näkökulmastani muutosta ei ole tapahtunut...” Sisäsyntyisen kasvuhakuisuuden voi sanoa luoneen kulttuurillisen pohjan kasvulle, varsinkin kun kasvuhakuisuus on Mäki-Fräntin (2006) kasvuyritystutkimuksen mukaan merkittävin tekijä, mikä erottaa toteutuneen kasvun suhteen kasvuhakuiset ja ei-kasvuhakuisiksi itsensä ilmoittavat yritykset toisistaan.

Syvälle juurtuneet liiketoiminnalliset, teknologiset ja palvelutuotannolliset periaatteet

Osiassa 5.5.1 (Kulttuurin näkyvä taso) nostin esiin onnistuneiden tarjoamaa koskevien päätösten ja kokemusten roolin Ropon organisaatiokulttuurin ja päätöksenteon muovaajana sekä tiedostamattomien oletusten ja keskeisten periaatteiden rakentajana. Näillä onnistuneilla päätöksillä on ollut vahva

vaikutus kulttuurin syvimpien oletusten rakentumiseen. Havaintojeni mukaan suurimmat tunnereaktiot erityisesti monivuotisissa avainhenkilöissä havaitaan silloin, kun joudutaan rikkomaan tai harkitsemaan jonkin vahvan liiketoiminnallisen, teknologisen, palvelullisen, prosessillisen tai muun keskeisen periaatteen rikkomista. Ropon kulttuurissa moni tuntuu välittävän aidosti työstään ja suhtautuvan intohimoisesti sen pyhinä pitämiin asioihin. Vaikka Ropon kulttuurissa on paljon vapauden elementtejä, niin vastapainona on paljon vahvoja kirjoittamattomia sääntöjä, yhteisiä uskomuksia ja vuosien varrella hyväksi havaittuja käytänteitä. Nämä liittyvät pitkälle nimenomaan yrityksen ydinliiketoimintaan ja sen tuottamiseen. Uskon, että esimerkiksi uudelle työntekijälle ulkoisilta tunnusmerkeiltään rennossa ja välittömässä vapauden ilmapiirissä, voi aiheuttaa paljon ihmetystä, miksi yhtäkkiä ollaankin niin tosissaan jonkin pieneltä vaikuttavan yksityiskohdan takia. Kulttuurin näkyvän tason elementtien, arvojen sekä käytänteiden opettaminen ja omaksuminen varmasti onnistuu vahvan kulttuurin omaavalta organisaatiolta vielä kohtuullisen luontaisesti ainakin tiimitasolla myös organisaation kasvaessa, varsinkin kun Ropo tuntuu tiedostavan jo rekrytointivaiheessa millaiset henkilöt istuvat parhaiten yrityksen organisaatiokulttuuriin. Kulttuurin syvemmän ytimen laajentaminen vaatii kuitenkin johdon ja esimiesten tietoisesta paneutumisesta asiaan sekä organisaation jäsenten kollektiivista osallistamista sekä sitouttamista yhteisen kulttuurin ydinperiaatteiden opettamiseen ja vahvistamiseen nimenomaan jo käytännön tasolta lähtien esimerkiksi osastokohtaisissa kehityspäivissä. Näitä asioita voisi löytää käytännön tasolla esimerkiksi seuraavien apukysymysten avulla:

- mikä on perustaso mille on yllettävä?
- mikä on pääasiallinen tavoite, minkä saavuttamiseksi voidaan tehdä kompromisseja?
- mitkä asiat vaativat nopeaa reagointia ja ketteryttä?
- mikä on paras mahdollinen ratkaisu?
- mitä ei missään nimessä saa tehdä?
- miten nämä liittyvät isompaan kuvaan?
- mitä me voimme tehdä muiden hyväksi?
- kuinka muut voivat auttaa meitä?

Tätä tukee myös osiossa 3.2. (Organisaatiokulttuuri suhteessa muihin ryhmäkulttuureihin) esitetty kansainvälisen IRIC-projektin huomio, missä oli todettu nimenomaan käytänteiden olevan organisaatiokulttuurin ytimessä (Hofstede ym. 2010, 4-7, 344-349). Näen tällä myös yhtymäkohtia kulttuurillisen yhtenäistymisen edistämiseen. Trustin ja Zenderin yhdistymisestä on raportin kirjoitushetkellä kulunut vajaat 1,5 vuotta. Sekä omien havaintojen että henkilöstön ja johtoryhmän vastausten perusteella nykyisessä Ropossa on edelleen havaittavissa molempien yritysten kulttuurillisia piirteitä sekä toisaalta selkeitä askeleita kulttuurillisessa yhtenäistymisessä. Erään johtoryhmän jäsenen mukaan kulttuurin yhtenäistyminen näkyy hyvissä hetkissä, mutta haastavissa tilanteissa kulttuurien erot tulevat vielä esiin ja näihin tilanteisiin hän kaipaasi hieman enemmän yhtenäisyyttä ja halua ongelmien ratkaisemiseksi. Henkilöstön vastauksissa nousi esiin ilmiönä kokemukset osaamiseroista, minkä johdin johtopäätösten tasolle keinona parantaa jakamalla osaamista työyhteisön sisällä (KUVA 6).

Yhteisten työtehtävien kautta syntyy yhteisiä oppimiskokemuksia, mitkä luovat yhteistä kulttuuria luontevalla tavalla. Yksittäisen tiedonmurusten jakamisen ohella kollektiivisen kulttuurin vahvista-

miseksi ja osaamisen jaksamiseksi olisi tärkeää pystyä toistuvasti sekä kysymään että kertomaan miksi jokin asia on katsottu parhaaksi tehdä tietyllä tavalla. Tämä periaate toteutuu havaintojeni perusteella varsin hyvin ylätasolla eli isossa kuvassa johto viestii esimerkiksi yrityksen tavoitteista ja painopistealueista selkeästi taustoittaen ja perustellen niiden taustat. Ajoittaisia haasteita ja tietynlaista turhautumista on havaittavissa konkreettisemmalla tasolla, missä on enemmän taustasta riippuvaisia osaamis-, periaate- ja näkökulmaeroja sekä epäselvyyttä yksityiskohtien vaikutuksesta kokonaisuuteen. Esimerkiksi kaikki myyntilaskun elinkaaren vaiheet kattavan laskun elinkaaripalvelun monimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden sekä palvelun liiketoiminnallisten periaatteiden ymmärtäminen vaatii merkittäviä panostuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kollektiiviseen osaamisen jakamiseen.

5.6 Tulosten ja johtopäätösten yhteenveto

Tässä osiossa teen tiiviin yhteenvedon tutkimuksen havainnoista ja tehdystä tulkinnasta. Laajemmat perusteet, taustat ja analyysit on raportoitu osion 5 aiemmissa osioissa.

5.6.1 Kulttuuri kasvun mahdollistajana ja vauhdittajana

Tässä osiossa kiteytän havaintoni niistä organisaatiokulttuurillisista tekijöistä, jotka ovat edesautta-
neet ja tukeneet toimeksiantajayrityksen kasvua.

Tutkimus osoitti, että kasvuhakuisuus on toimeksiantajayritykselle synnynnäinen perustajayrittäjistä lähtöisin oleva kulttuurillinen ominaisuus. Yrityksen kulttuuri on rakenteiltaan kevyt, hierarkialtaan matala, yhteisöllinen sekä poikkeuksellisen suorapuheinen ja tuloshakuinen. Kulttuurin syvimmissä ytimessä vaikuttavat vahvat oikeiksi katsotut syvälle juurtuneet liiketoiminnalliset, teknologiset ja palvelutuotannolliset periaatteet. Lyhyesti sanottuna toimeksiantajayrityksen kulttuuria leimaa tarkoituksenmukaisuus ja olennaiseksi tulkittuun keskittyminen.

Tarkoituksenmukaisuus ja olennaiseksi tulkittuun keskittyminen

Mietin pitkään, miten voisin kiteyttää Ropon kulttuurin kasvua tukevat piirteet lyhyesti. Kerätyn aineiston sekä siitä tehdyn tulkinnan yhdistävänä piirteenä löysin olennaiseksi tulkittuun keskittymisen ja tarkoituksenmukaisuuden. Organisaatioon on perustajayrittäjistä lähtien rakentunut syvälle kasvuhakuisuus, voitontahtoisuus sekä vahva liiketoiminta- ja myyntivetoisuus, mitkä luovat luontaisen perustan kasvuille. Ropolaiset uskovat yrityksen tarjoamaan ja palveluun sekä ainakin merkittävä osa henkilöstöstä aidosti välittää tekemästään työstä ja työyhteisöstä. Tämä nousi esiin kerätyssä aineistossa esimerkiksi vahvana yhteisöllisyytenä ja me-henkenä. Ropolaiset tuntuvat hyväksyvän rakenteet tai muodolliset käytänteet, mikäli niille on selkeät suurempaan hyvään ja yhteisiin tavoitteisiin pohjautuvat uskottavat perusteet tai esimerkiksi lainsäädännölliset tai muut välttämättömät velvoitteet. Henkilöstö oli myös nähnyt töiden paremman organisoinnin hyödyt ainakin tiimitasolla, lisäksi monet käytännön kehitysehdotuksetkin perustuivat pitkälle laadukkaampaan organisointiin. Vain itsensä tai yleisesti totutun tavan vuoksi olemassa olevat (tai sellaisiksi tulkitut) rakenteet ja prosessit

herättävät voimakastakin vastustusta. Havaitsemani syvimmat oletukset pohjautuvat vahvoihin hyväksi havaittuihin käytänteisiin sekä periaatteisiin. Näiden pohjavire on selkeästi liiketoiminnallinen ja näitä on analysoitu tarkemmin osiossa 5.5.3.

5.6.2 Henkilöstön kokemukset kasvusta ja kasvuhakuisuudesta

Tässä osiossa käyn läpi tiivistetysti havainnot toisen tutkimuskysymyksen aihealueesta eli siitä, kuinka Ropon henkilöstö on kokenut kasvun ja kasvuhakuisuuden.

Vastaajien kokemukset kasvusta ja kasvuhakuisuudesta olivat varsin yksilöllisiä. Osalle kasvu oli näkynyt konkreettisina organisatorisina muutoksina, isompina asiakkuuksina tai ammattimaisempana organisaationa. Monien vastauksissa kiireen tuntu ja stressi olivat leimallisia piirteitä. Kokemukset olivat pääosin joko positiivisia tai vähintään neutraaleja. Kuten aiemmin todettiin, niin kasvu oli kuitenkin näkynyt valtaosalle henkilöstöä, vaikka erityisesti kasvuhakuisuuden moni oli todennut olleen yrityksessä aina läsnä. Tämän tutkimuskysymyksen sekä siitä saatujen vastausten tärkein anti on organisaation sisäinen eli saadut vastaukset käydään yksityiskohtaisesti läpi yrityksen vastuuhenkilöiden kanssa, että henkilöstön kasvun kokemuksista voidaan oppia tulevaisuuden kasvua silmällä pitäen. Henkilöstön kokemukset on esitetty ja analysoitu tarkemmin osiossa 5.3.

5.6.3 Raportointi toimeksiantajayritykselle

Opinnäytetyön tulosten, johtopäätösten ja toimenpidesuosittelujen raportointi toteutetaan toimeksiantajayrityksen johtoryhmälle, jonka kanssa sovitaan tarkemmista jatkotoimenpiteistä. Raportti on tiivis, mutta informatiivinen. Raportin keskeinen sisältö on tutkimustehtävän mukaisesti käydä läpi Ropon organisaatiokulttuurin kasvua edistäneet ja sitä tukeneet yrityskulttuurilliset tekijät sekä esittää kuinka henkilöstö on kokenut kasvun. Toimenpidesuosituksiin kuuluu osiossa 5.5.3 esitetty yksinkertainen tapa osastokohtaisten keskeisten ammatillisten käytänteiden selvittämiseksi sekä tietoon saattamiseksi ja jalkauttamiseksi myös uudemmille työntekijöille. Tässä on potentiaalia kehittyä yksinkertaiseksi osallistavaksi yrityskulttuurin jalkauttamismalliksi, mikä nopeuttaa organisaatiokulttuurin keskeisten osatekijöiden tunnistamista, kouluttamista ja jakamista organisaatiossa myös osastokohtaisesti. Toiseksi suosittelen pohtimaan osaamisen jakamisen käytänteiden tarkastelua ja kehittämistä, mikä pohjautuu henkilöstön huomioihin osaamiseroista. Kolmanneksi on syytä keskustella siitä, että kuinka yrityskulttuurin keskeisinä pidetyt piirteet kyetään säilyttämään myös tulevaisuudessa. Lisäksi tarjoan luonnollisesti mahdollisuuden muiden esille nousevien asioiden tarkempaan tarkasteluun. Myös tutkimuksen ulkopuoliset kehityskohteet ja muut huomiot käydään läpi toimeksiantajayrityksen kanssa. Työstä tehdään lisäksi tiivis henkilöstötiedote sähköpostitse sekä yrityksen intraan, mihin on linkitetty opinnäytetyön raportti sähköisessä muodossa. Toimeksiantajayrityksen kulttuuri on tutkimuksen perusteella vahva, arvojen kanssa yhteneväinen ja sen ulkoiset tunnusmerkit ovat varsin hyvin sekä tiedossa että linjassa organisaation toiminnan kanssa. Tämän vuoksi en näe edellä esitettyjen raportoitavien asioiden sisältävän erityisiä riskejä, vaan niiden avulla voidaan lisätä toimeksiantajayrityksen ymmärrystä sekä kehittää toimintamalleja, millä kulttuuria voidaan syventää ja laajentaa.

6 POHDINTA

Tutkimuksen lähtökohtana oli prosessin alusta lähtien kartoittaa ja oppia syvemmin ymmärtämään Ropon ja Trustin yrityskulttuurin kasvulle suotuisia piirteitä. Prosessin edetessä toiseksi tutkimustehtäväksi tarkentui henkilöstön kasvun ja kasvuhakuisen organisaatiokulttuurin kokemusten kartoittaminen.

Ilmiönä organisaatiokulttuuri on laaja, monitulkintainen ja abstrakti. Tämä lähtökohta toi työlle niin mielekkyyttä kuin haasteita sekä korosti näkökulman rajaamisen tarvetta. Tutkimusprosessin aikana keskityin korostetusti tutkimustehtävän mukaan organisaatiokulttuurin kasvua edistäviin piirteisiin ja tietoisesti sivuutin muita esille nousseita mielenkiintoisia huomioita, mitkä toki käyn erikseen läpi toimeksiantajayrityksen kanssa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti prosessi ei ollut lineaarinen, vaan prosessin edetessä näkökulmat, parhaiten soveltuvat menetelmät ja muut tutkimukselliset valinnat tarkentuivat. Laaja, eri menetelmin toteutettu ja toissijaisia lähteitä hyödyntävä, aineistonkeruu oli onnistunut valinta. Näin onnistuin huomioimaan kaikkien olennaisten sisäisten sidosryhmien näkemykset kasvusta ja organisaatiokulttuurista sen taustalla. Jälkikäteen ajateltuna henkilöstökyselyn vastausaika olisi voinut olla pidempi ja henkilöstöä olisi voinut aktivoida aktiivisemmin vastaamaan kyselyyn. Tällä tavoin olisi voitu saada vielä uusia näkökulmia tai pystytty vahvistamaan tehtyjä havaintoja. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta en kuitenkaan koe tätä ongelmallisena, sillä vastaukset antoivat syvällistä, muista lähteistä ja vastaajaryhmiltä vahvistusta saanutta tietoa tutkimustehtävän mukaisiin ilmiöihin. Miettiessäni omaa asemaani koen, että onnistuin prosessin ajan tiedostamaan asemani mahdollisimman neutraalina ilmiön tutkijana ja toisaalta organisaation jäsenenä. Organisaation jäsenyydellä on epäilemättä jonkinasteista vaikutusta tulkintaan ja voi olla, etten ole niin herkkä kulttuurin ulkoisille tunnusmerkeille kuin puhtaan ulkopuolinen tutkija. Toisaalta ulkopuolisena tutkijana Ropon kulttuuria tutkinut Leidenschaft Oy:n Luukka oli tullut monilta osin yhteneväisiin päätelmiin. Oma asema auttoi kuitenkin ymmärtämään toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöä, eikä minun tarvinnut hukata resursseja esimerkiksi toimialan tai liiketoimintalogiikan ymmärtämiseen.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti. Lisäksi tutustuin toimeksiantajayrityksen tarinaan kasvuyrityksenä sekä taustoitin yrityksen kulttuurihistoriallisia lähtökohtia. Teoreettinen tausta ja toimeksiantajayrityksen kulttuurin taustoitus antoivat kerätyn aineiston tulkinnalle hyvät lähtökohdat. Kansainvälisen tutkimusaineiston laajemmalla huomioimisella olisi voitu löytää uusia näkökulmia. Tutkimuksen toimeksiantajayritys on kuitenkin toiminut ja kasvanut Suomen markkinoilla, niin tämän vuoksi en nähnyt perusteita kansainvälisen näkökulman laajentamiselle, vaan keskityin prosessissa tutkittavan ilmiön mahdollisimman syvälliseen ymmärtämiseen kerätyn aineiston pohjalta nykyisessä toimintaympäristössä.

Tutkimuksen pohjalta voi toimeksiantajayrityksen kulttuurin näkökulmasta tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi selvittämällä keinoja organisaatiokulttuurin tietoiseen johtamiseen ja kansainvälisyyden näkökulmasta selvittää kuinka organisaatiokulttuurin menestyksekkäiksi havaitut osatekijät voidaan sovittaa muihin kansallisiin kulttuureihin sekä kansainväliseen toimintaympäristöön. Tutkimuksella on

jatkotutkimuspotentiaalia myös toimeksiantajayrityksen organisaatiokulttuurin alakulttuureihin liittyen. Vaikka tässä tutkimuksessa ei löydettykään merkittäviä, saati vahvistettuja kulttuurillisia eroja eri osastojen tai muiden alakulttuurien välillä, niin organisaation alakulttuurien tutkiminen voisi auttaa ymmärtämään tiimi- tai osastokohtaisia eroavaisuuksia. Näistä on kuitenkin viitteitä esimerkiksi Leidschaftin Ropolle tekemän tutkimuksen henkilöstön eri osastojen työntekijöiden tärkeinä pitämistä asioissa. Tällöin voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi kulttuurin käytänneprofiileja dimensioita hyödyntämällä ja suhteuttaa niitä eri taustamuuttujiin. Tämä voisi olla aidosti hyödyllistä, sillä tämä tutkimus osoitti, että organisaatiokulttuurin ytimessä on hyvin vahvoja käytänteisiin liittyviä periaatteita. Mikäli uuden tutkimuksen avulla näitä voitaisiin saattaa laajempaan tietoisuuteen, niin organisaatiokulttuuria olisi mahdollista tietoisemmin laajentaa myös syvimpien oletusten osalta laajemman porukan tietoisuuteen. Tämä on erityisen tärkeää henkilömäärältään vahvasti kasvavassa organisaatiossa, koska niin sanotut luontaiset sisäisten merkitysten oppimispolut voivat todellisuudessa olla tarpeettoman pitkiä. Lisäksi kansainvälisen näkökulman mukaan tuominen myös organisaatiokulttuurilliseen tutkimukseen tullee olemaan lähitulevaisuudessa ajankohtainen näkökulma toimeksiantajayrityksessä. Tällöin voisi tutkia organisaatiokulttuuria esimerkiksi suhteessa kansallisiin kulttuureihin, monikansalliseen työyhteisöön ja selvittää kuinka nykyisen organisaatiokulttuurin keskeisiä kasvua tukevia piirteitä voitaisiin hyödyntää myös maaorganisaatioissa. Kansallisen kulttuurin vaikutukset sekä henkilökohtaiset arvot rakentuvat jo lapsuudessa sekä nuoruudessa ollen organisaatiokulttuuriin verrattuna erittäin syvät. Yrityksen kansainvälistyessä on tärkeää ymmärtää kansallisten kulttuurien vaikutukset sekä organisaation vaikutuspiirissä olevien kulttuurien eroavaisuudet.

Kun tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, niin vastauksissa toistui kantavina teemoina nopeus, suorapuheisuus ja tietynlainen tekemisen meininki. Näitä yhdistävänä tekijä näen olennaiseen keskittymisen ja yrityksen syntyperäiseen kulttuuriin kuuluvan kasvuhakuisuuden sekä tietynlaisen tarkoituksenmukaisuuden. Tämän näkemyksen sisareksi voisi nostaa Aurasmaan (2017-10-27) blogin teema-alueen ”Get shit done – vatulointi ei kasvata”, missä Ropon toimitusjohtaja korostaa kasvun taustalla olevan nimenomaan tavoitekeskeinen ja olennaiseen keskittyvä käytännön tekeminen. Tämä osa Ropon kulttuuria on varsin selkeästi Trust-taustaista sekä varhaisista vaikuttajista sekä erityisesti yritysten perustajista pohjimmiltaan kumpuavaa. Muutamissa vastauksissa tuli esille nimenomaan se, että kasvuhakuisuus on aina ollut läsnä. Eli sen suhteen osa henkilöstöstä ei ollut nähnyt minkään muuttuneen. Vaikka tätä näkemystä ei voidakaan yleistä koko henkilöstön yleiseksi totuudeksi, niin voin omalta osaltani vahvistaa tätä kaikkien vastaajaryhmien, mutta erityisesti johtoryhmän ja perustajien vastauksissa esille noussutta ilmiötä, missä Trustin varhaisista päivistä lähtien on pyritty hyvin myyntihakuisesti ja rohkeasti hakemaan uusia, aina hieman edellistä suurempia asiakkuuksia. Yhtä tyypillisimmistä merkittävämmän virstanpylvään saavuttamisen yhteydessä todetuista lausahduksista voisi kuvasta seuraavasti: ”tuntuu hienolta päästä tähän tavoitteeseen, mutta tuntuu siltä, että matka on vielä pahasti kesken”. Tietynlainen kyltymättömyys sekä voittamisen ja kehittymisen nälkä on leimannut Trustin kulttuuria näkemykseni mukaan alusta lähtien. Kuten teknologiajohtaja Ilkka Sammelvuo haastattelussaan sanoi: ”Kun sanotaan, että olemme valmiita, niin se on varmasti viimeinen työpäivä tässä firmassa.”

Yksi Ropon nykyisen toimitusjohtajan Artti Aurasmaan lempilauseista on periaate, jossa haluamme olla maailman paras työpaikka meille sopiville ihmisille. Eli kulttuurimme tulee vetää voimakkaasti puoleensa meille sopivia ja meillä viihtyviä ihmisiä sekä vastaavasti voimakkaasti hylkiä sellaisia ihmisiä, joille Ropon yrityskulttuuri ei sovellu. Tätä periaatetta voisi laajentaa jokapäiväisessä ajattelussamme esimerkiksi asiakastyöhön, käyttöönottoihin ja kehitykseen. Jokainen henkilö, tiimi ja osasto voisi kohdallaan miettiä, kuinka voi jokainen päivä tehdä sellaisia ratkaisuja, mitkä parhaiten edistävät yrityksemme menestystä niin lyhyellä kuin keskipitkällä tähtäimellä ja vastaavasti luopua sellaisista toimenpiteistä, mitkä eivät edistä yrityksen menestystä. Kuinka kukin voi toimia siten, että osaltaan edistää kasvua, asiakastyytyväisyyttä, palvelun laatua ja palvelun kehitystä. Kehityksen näkökulmasta se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tehdään sovituissa aikatauluissa olennaisilta osiltaan laadukkaita ratkaisuja mielellään vieläpä niin, että yhden asiakkaan synnyttämä tarve saadaan hyödyttämään mahdollisimman monta nykyistä ja tulevaa asiakasta. Velallisasiakaspalvelun kohdalla se voi tarkoittaa sitä, että kohtaamme haastavassa taloudellisessa tilanteessa olevan henkilön jokainen kerta kunnioittavasti ja henkilökohtaisesti, muistaen samalla toimeksiantajamme tavoitteen kasvun nopeuttamisesta. Toimeksiantajayrityksen kulttuurin tuntien en kokenut tarkoituksenmukaiseksi antaa valmiiksi pureskeltuja toimintamalleja, vaan toimenpidesuositusten tarkoituksena on syventää ymmärrystä, herättää ajatuksia ja nostaa tietoisuutta uusista ilmiöistä, joita voidaan yhdessä jalostaa käytännön toimintaan sopiviksi.

Organisaation ison kuvan tavoitteet ovat korostetun kasvuhakuisia myös jatkossa ja sitä kautta valtaosa johdon ja koko organisaation työpanoksesta ohjautuu kasvutavoitteiden toteuttamiseen kuten myyntiin ja uusien asiakkaiden käyttöönottoihin. Teknologisella ja palvelullisella tasolla on syytä hyödyntää organisaation luontaista ketteryttä ja valjastaa se jatkuvaan monitasoiseen kehitykseen, mikä pitää yllä sekä palvelun laatua sekä edistää henkilöstön kehittymistä ja jaksamista. Kulttuuri tuo jatkuvien muutosten kanssa toimivaan kasvuyritykseen osaltaan rakennetta ja pysyvyyttä sekä jatkuvuutta. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa organisaatiokulttuurin vahvuudet sekä vaalia niitä myös jatkossa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, Tapio ja JUNKKARI, Lari 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- ALASUUTARI, Pertti 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Riika: InPrint.
- AURASMAA, Artti 2018-02-16. Draama myy ja pitää vireänä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-04-16.] Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/2018/02/draama-myy-pitaa-vireana/>
- AURASMAA, Artti 2018-02-09. No risk – no fun [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-04-16.] Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/2018/02/no-risk-no-fun/>
- AURASMAA, Artti 2018-02-02. Helvetin hyvä yrityskulttuuri [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-04-16.] Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/2018/02/helvetin-hyva-yrityskulttuuri/>
- AURASMAA, Artti 2017-10-27. Get Shit Done – vatulointi ei kasvata [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-04-16.] Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/2017/10/get-shit-done-vatulointi-kasvata/>
- AURASMAA, Artti 2017-10-20. Luvuilla johtaminen vs. luovuudella johtaminen [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-04-16.] Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/2017/10/luvuilla-johtaminen-vs-luovuudella-johtaminen/>
- BROWN, Andrew 1995. Organisational Culture. 2. painos. Prentice Hall.
- BUCHANAN, David A. & HUCZYNSKI, Andrzej A. 2010. Organizational Behaviour. Seventh Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- COOPER, Donald, R. & SCHINDLER, Pamela, S. 2011. Business Research Methods. Eleventh Edition. International Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- CRESWELL, John W. 2014. Research Design. International Student Edition. Fourth Edition. Croydon: CPI Group (UK) Ltd.
- EK 2014. Teollisuus uudistuu jo, uudistuuko Suomi? Kasvun manifesti yritysten toimintaympäristön uudistamiseksi. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-05-22]. Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Kasvun_manifesti.pdf
- EK ja EY 2011. Kasvun ajurit 7. Strategista kasvua yritysjärjestelyillä. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-05-05]. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Ernst & Young. Saatavissa: https://asiakas.kotisivukone.com/files/tommi.ylimaki.kotisivukone.com/kasvun_ajurit_7.pdf
- EK ja Nordea 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2018-05-05]. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Nordea. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf
- FLICK, Uwe 2014. An Introduction to Qualitative Research. Fifth Edition. Lontoo: Sage Publications.
- HEIKKILÄ, TARJA 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan ja MINKOV, Micheal 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- HOMBURG, Christian, PFLESSER, Christian 2000. A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. [E-Artikkeli]. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung. Saatavissa: uni-mannheim.de
- HUUHKA, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- JACOBS, Rowena, MANNION, Russell, DAVIES, Huw T. O., HARRISON, Stephen, KONTEH, Fred ja WALSHE, Kieran 2012. The relationship between organizational culture and performance in acute

hospitals. Social Science & Medicine [digilehti]. Jan, 2013, Vol. 76, p. 115-125. [Viitattu 2018-05-22]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com>

KAARTAMO, Outi 2017-11-28. Kymmenenvuotias Slush tekee tähtiä ja rahaa – silti toimitusjohtaja saa alennettua opiskelijapalkkaa. Yle uutiset. [digilehti]. [Viitattu 2018-05-22]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9949957>

KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pertti ja PELTONEN, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

KIM JEAN LEE, Siew, YU, Kelvin 2004. Corporate Culture and Organization Performance. Journal of Managerial Psychology [digilehti]. 01 June 2004, Vol. 19(4), pp.340-359. [Viitattu 2018-05-22]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com

KIVELÄ, Jere 2011. Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 2018-05-05]. Saatavissa: <https://tutcris.tut.fi/portal/files/5109800/kivela.pdf>

KUUSELA, Sari 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum.

LAUKKANEN, Mauri 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

LUUKKA, Panu 2018-02-22. Yrityskulttuurimuotoilija. [Haastattelu.] Kuopio: Savonia-ammattiakorkeakoulu.

LYNCH, John G ja LIND, Barbara 2002. Escaping Merger and Acquisition Madness. Strategy and Leadership [digilehti] 01 April 2002. Vol 30 (2), pp 5-12. Saatavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570210422094>

MÄKI-FRÄNTI, Petri 2006. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. [Verkkoaineisto] [Viitattu 2018-05-05] Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing. Saatavissa: ktm.elinar.fi

OSAKEYHTIÖLAKI. L 2006/624. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2018-01-30]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

PAALUMÄKI, Anni 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Julkaisussa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. PUUSA, Anu ja REIJONEN, Helen (toim.) Kuopio: UNI-press.

PATTON, Michael Quinn 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

PRAJOGO, Daniel, I. ja MCDERMOTT, Christopher, M 2011. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. International Journal of Operations & Production Management [digilehti]. 21 June 2011, Vol.31(7), pp.712-735. [Viitattu 2018-05-22]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com

PUUSA, Anu 2007. Tulkinta organisaatioidentiteetin luonteesta ja ilmentymisestä. "Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?" Joensuun Yliopisto. Väitöskirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

RAUHALA, Ilona, LEPPÄNEN, Makke ja HEIKKILÄ, Annamari 2013. Pääasia: organisaation psykologinen pääoma. E-kirja. Helsinki: Talentum.

ROBBINS, Stephen P, JUDGE, Timothy A 2013. Organizational Behavior. Fifteenth Edition. Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

ROPO CAPITAL 2018-04-18. Ropo Capitalin arvot [kuvaruutukaappaus]. Ropo Capitalin internetsivut [verkkojulkaisu]. Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/yritys/arvot-visio-strategia/#mihin-sitoudumme>

ROPO CAPITAL 2018-05-05. Ropo Capitalin avainlukuja [kuva]. Ropo Capitalin internetsivut [verkkojulkaisu]. Saatavissa: <https://www.ropocapital.fi/fi/yritys/>

ROPO CAPITAL 2018-05-01. Asiaa pukeutumisesta – Ronon pukukoodi, kun tavataan asiakkaita tai sidosryhmiä. [Intranet-julkaisu]. [Viitattu 2018-05-01]. Ei ulkopuolisten saatavissa.

ROSSI, Asta 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

SAARANEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. [Viitattu 2018-04-21]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip ja THORNHILL, Adrian 2007. Research Methods for Business Students. Fourth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

SCHEIN, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Esa Print Oy.

SCHEIN, Edgar H ja SCHEIN, Peter 2017. Organizational Culture and Leadership. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

SIQNI 2018. Leidenschaft Oy. [Viitattu 2018-04-16.] Saatavissa: <https://www.siqni.fi/>

TEERIKANGAS, Satu, VERY, Philippe 2006. The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. British Journal of Management. Saatavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/>

TSENG, Shu-Mei 2010. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. Journal of Knowledge Management [digilehti]. 06 April 2010, Vol.14(2), pp. 269-284. [Viitattu 2018-05-22]. Saatavissa: www.emeraldinsight.com

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VALTIONEUVOSTON KANSLIA 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. [Viitattu 2018-05-05]. Saatavissa: tieto-kayttoon.fi

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

WILDEROM, Celeste P. M, VAN DEN BERG, Peter, T. ja WIERSMA, Uco, J. 2012. A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. The Leadership Quarterly [digilehti]. October 2012, Vol. 23 (5), pp. 835-848. [Viitattu 2018-05-22]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com>

WILENIUS, Markku 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE 1: HENKILÖSTÖN KYSELYN POHJUSTUS JA KYSELYLOMAKE

Teen YAMK-opinnäytetyötä Ropo Capitalin kasvuhakuisesta yrityskulttuurista Savonia-ammattikorkeakoulussa. Pyydän vastaamaan opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn tämän viikon aikana eli su 15.4.2018 mennessä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Ropon henkilöstön näkemyksiä siitä, mihin Ropon yrityskulttuuri perustuu sekä sitä, kuinka henkilöstö on kokenut yrityksen kasvun ja kasvuhakuisuuden.

Tutkimuksen luottamuksellisuus: Yksittäisten vastaajien vastauksia ei ole mahdollista eikä tarpeen tunnistaa. Vastauksia käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin sekä tarvittaessa Ropo Capitalin kulttuurin ja johtamisen parempaan ymmärtämiseen sekä kehittämiseen.

Vastauksia ei luovuteta yrityksen ulkopuolisille.

Kyselyyn vastaaminen kestää 5-10 minuuttia. Jokainen vastaus on tärkeä ja pyydänkin jokaista käyttämään hetken aikaa kyselyyn vastaamiseen. Paljon kiitoksia jo etukäteen kaikille.

Annan mielelläni lisätietoja:

Arto Hakkarainen (oikeassa lomakkeessa lisäksi tutkimuksen tekijän sähköpostiosoite ja puhelinnumero)

Kuinka olet päätenyt Ropolle?

- A. Uutena työntekijänä Ropolle
- B. Enfo Zenderin kautta
- C. Trust Kapitalin kautta

Toimipiste:

- A. Kuopio
- B. Porvoo tai pääkaupunkiseutu

Asemasi organisaatiossa:

- A. Asiantuntija tai toimihenkilö
- B. Esimies
- C. Johtaja

Valitse sijaintisi organisaatiossa:

- A. Ropo Palvelut
- B. Ropo Teknologiat
- C. Ropo Myynti & markkinointi
- D. Ropo Hallinto

Kuinka pitkään olet ollut koko- tai lähes kokopäiväisessä ansiotyössä?

- A. 0-2 vuotta
- B. 2-5 vuotta
- C. 5-10 vuotta
- D. 10-20 vuotta

E. yli 20 vuotta

Ylin koulutustasosi:

- A. Peruskoulu
- B. Lukio tai ammattikoulu
- C. Alempi korkeakoulututkinto
- D. Ylempi korkeakoulututkinto

Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi?

Kuinka Ropon organisaatiokulttuuri eroaa aiemmista organisaatioista, joissa olet työskennellyt?

Mikä sinun tiimissäsi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun?

Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri on muuttunut kasvun ja kasvuhakuisuuden myötä?

Kuinka yrityksen kulttuuri voisi mielestäsi kehittyä?

LIITE 2 JOHTORYHMÄN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO JA POHJUSTUS

Haastattelun pohjustus (kerrottu suullisesti kullekin haastateltavalle haastattelun alussa)

Paikalla Arto Hakkarainen ja NN. Paikka Kuopio, Ropo Capitalin toimitilat. Tänään on DD.MM.YYYY. Käydään lyhyesti läpi haastattelun tausta ja tarkoitus.

Teen YAMK-opinnäytetyötä Ropo Capitalin kasvuhakuisesta yrityskulttuurista Savonia-ammattikorkeakoulussa. Vastaava teemahaastattelu tullaan järjestämään kaikille johtoryhmän jäsenille. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa Ropon ylimmän johdon näkemyksiä siitä, mihin Ropon yrityskulttuuri perustuu sekä sitä kuinka johto on kokenut yrityksen kasvun ja kasvuhakuisuuden.

Tutkimuksen luottamuksellisuudesta: Johtoryhmän osalta haastattelut yhdistetään haastateltuun henkilöön ja johtoryhmän jäsenen vastauksia voidaan peilata esimerkiksi muun henkilöstön vastauksiin. Haastatteluaineistoa käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin sekä tarvittaessa Ropo Capitalin kulttuurin ja johtamisen parempaan ymmärtämiseen sekä kehittämiseen. Vastauksia ei luovuteta yrityksen ulkopuolisille ja yrityksen sisälläkin vain tutkimuksen tekijälle sekä haastateltavalle itselleen hänen niin pyytäessä.

Haastattelurunko:

Kuinka olet päätenyt Ropolle?

- A. Uutena työntekijänä Ropolle
- B. Enfo Zenderin kautta
- C. Trust Kapitalin kautta

Osastosi:

- A. Ropo Palvelut
- B. Ropo Teknologiat
- C. Ropo Myynti & markkinointi
- D. Ropo Hallinto

Kuinka pitkään olet ollut koko- tai lähes kokopäiväisessä ansiotyössä?

- A. 0-2 vuotta
- B. 2-5 vuotta
- C. 5-10 vuotta
- D. 10-20 vuotta
- E. yli 20 vuotta

Ylin koulutustasosi:

- A. Peruskoulu
- B. Lukio tai ammattikoulu
- C. Alempi korkeakoulututkinto
- D. Ylempi korkeakoulututkinto

Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi?

Kuinka Ropon organisaatiokulttuuri eroaa aiemmista organisaatioista, joissa olet työskennellyt?

Mikä sinun tiimissäsi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun?

Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri on muuttunut kasvun ja kasvuhakuisuuden myötä?

Kuinka yrityksen kulttuurin voisi mielestäsi kehittyä?

LIITE 3 PERUSTAJIEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO JA POHJUSTUS

Haastattelun pohjustus: (kerrottu suullisesti kullekin haastateltavalle haastattelun alussa)

Paikalla Arto Hakkarainen ja NN. Paikka Kuopio, Ropo Capitalin toimitilat. Tänäpä on DD.MM.YYYY. Käydään lyhyesti läpi haastattelun tausta ja tarkoitus.

Teen YAMK-opinnäytetyötä Ropo Capitalin kasvuhakuisesta yrityskulttuurista Savonia-ammattikorkeakoulussa.

Vastaava teemahaastattelu tullaan järjestämään Trust Kapitalin molemmille perustajille eli Petri Tukiaiselle ja Tuomo Rissaselle. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa Trust Kapitalin perustajien näkemyksiä siitä, mihin Trustin yrityskulttuuri perustuu sekä sitä kuinka he ovat kokeneet yrityksen kasvun ja kasvuhakuisuuden.

Tutkimuksen luottamuksellisuudesta: Perustajien osalta haastattelut yhdistetään haastateltuun henkilöön ja perustajien vastauksia voidaan peilata esimerkiksi muun henkilöstön tai johtoryhmän vastauksiin. Haastatteluaineistoa käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Haastatteluaineistoa ei luovuteta muille henkilöille.

Haastattelurunko:

Mihin saakka olit mukana Trustin operatiivisessa toiminnassa?

Nykyinen roolisi Ropoon liittyen?

Olet toiminut yrittäjänä ja sijoittajana monessa muussakin yrityksessä, joista Trust/Ropo on tietääkseni tähän mennessä kasvanut merkittävimmin tähän mennessä. Jos jätetään liikeideaan, liiketoimintaan ja teknologiaan tehdyt ratkaisut tarkastelun ulkopuolelle, niin onko kulttuurissa jotain, mikä on erottanut Trustin muista?

Miksi Trust/Ropo on kasvanut mielestäsi?

Mitkä asiat olivat Trustin kulttuurin parhaita puolia?

Mikä sinun vastuualueillasi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi sopeutumaan kasvuun?

Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri muuttui kasvun ja kasvuhakuisuuden myötä?

Mikä on Trustin/Ropon kulttuurin kovinta ydintä, joka edistää yrityksen kasvuhakuisia tavoitteita?

LIITE 4 TEEMOJEN ESIINTYMINEN KYSYMYKSITTÄIN

Kysymys	Teema-nro	Kysymyksen teemat	Hlöstö yht.	Johtoryhmä yht.	Perustajat yht.	Yhteensä
8. Miksi Ropo on kasvanut mielestäsi?			Osumia (kpl)			
	4	Tarjooma / konsepti / tuote	18	4	0	22
	1	Henkilöstö / meininki	13	4	2	19
	5	Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä	13	2	0	15
	6	Palvelun laatu / asiakas	6	0	0	6
	2	Nopeus	2	2	1	5
	3	Välittömyys / suoruus / matala hierarkia	1	2	1	4
9. Kuinka Ropon organisaatiokulttuuri eroaa aiemmista organisaatioista?			Osumia (kpl)			
	3	Välittömyys / suoruus / matala hierarkia	16	4	2	22
	1	Henkilöstö / meininki	13	5	2	20
	5	Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä	9	1	0	10
	2	Nopeus	8	0	0	8
	6	Palvelun laatu / asiakas	2	0	0	2
	4	Tarjooma / konsepti / tuote	0	0	0	0
10. Mikä sinun tiimissäsi on edistänyt yrityksen kasvua tai auttanut tiimiäsi?			Osumia (kpl)			
	5	Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä	16	6	1	23
	1	Henkilöstö / meininki	12	3	1	16
	2	Nopeus	2	0	1	3
	4	Tarjooma / konsepti / tuote	2	1	0	3
	6	Palvelun laatu / asiakas	2	0	0	2
	3	Välittömyys / suoruus / matala hierarkia	0	0	1	1
11. Miten yrityksen kulttuuri tai ilmapiiri on muuttunut kasvun ja kasvun myötä?			Osumia (kpl)			
	9	Kiireen tuntu / stressi	10	1	0	11
	11	Positiivinen muutos	8	0	0	8
	12	Ilmapiirin / työtapojen muutos	8	4	1	13
	8	Business as usual / näin oli ennenkin	6	2	1	9
	10	Työmäärän lisääntyminen	2	0	0	2
12. Kuinka yrityksen kulttuuri voisi mielestäsi kehittyä?			Osumia (kpl)			
	13	Yhteishengen säilyminen & kehittäminen	9	3	0	12
	15	Välittömyys / suoruus / matala hierarkia - säilyminen	7	2	0	9
	17	Töiden parempi organisointi & työtehtäviin liittäminen	6	0	0	6
	14	Viestintä / tiedonkulku	3	0	0	3
	16	Osaamisen jakaminen	3	0	0	3
		Muut kehityskohteet				
Kysymysten 8, 9 ja 10 teemojen yhteenlaskettu esiintyminen			Osumia (kpl)			
	1	Henkilöstö / meininki	38	12	5	55
	5	Organisointi / työtehtävät / tapa tehdä työtä	38	9	1	48
	4	Tarjooma / konsepti / tuote	20	5	0	25
	3	Välittömyys / suoruus / matala hierarkia	17	6	1	24
	2	Nopeus	12	2	2	16
	7	Palvelun laatu / asiakas	10	0	0	10